

دور خفة الحركة الاستراتيجية في تنشيط الذكاء التنافسي

(دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في مجموعة من شركات الاتصالات العراقية في اقليم كردستان)

أ.د. فائق مشعل العبيدي

والباحث حارث حسين علي النعيمي

كلية الادارة والاقتصاد

جامعة تكريت/العراق

المخلص

إن الأساس الفكري للدراسة استند إلى جدليات معرفية تمثلت في أن خفة الحركة الاستراتيجية باتت هي المسار الأفضل لتحقيق التنافسية والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة، وإن الذكاء التنافسي هو المورد الاستراتيجي الأهم في خلق القيمة المستدامة وتحقيق التفوق التنافسي، وأن تكامل خفة الحركة الاستراتيجية وعملية تنشيط الذكاء التنافسي يعني بالضرورة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في عالم الأعمال اليوم. ومن هنا إن مشكلة الدراسة تجسدت في تساؤل جوهري مفاده: ما علاقة ارتباط و تأثير خفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة ب(الحساسية الاستراتيجية ، وحدة القيادة ، انسيابية الموارد) بوصفها متغير مستقل في تنشيط الذكاء التنافسي بوصفه متغيرا معتمدا بأبعاده المتمثلة ب(المعرفة السوقية ، جمع وتحليل البيانات ، اتخاذ القرارات ودعم الموقف التنافسي) ؟ إذ ترجم هذا التساؤل إلى أنموذج فرضي تضمن متغيرين واختبر النموذج وفرضيات الدراسة على وفق منهج دراسة تحليلية في عينة من شركات الهاتف المحمول في العراق (شركة اسياسيل ، شركة كورك ، شركة فانوس) ، ومن أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقة فقد تم صياغة عدة فرضيات تم اختبارها باستخدام وسائل احصائية متقدمة ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات يمكن تلخيصها بانه هناك تأثير لخفة الحركة الاستراتيجية بشكل منفرد ومجتمع في تنشيط عملية الذكاء التنافسي في المنظمات عينة الدراسة ، ثم اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات .

الكلمات المفتاحية: خفة الحركة الاستراتيجية ، الذكاء التنافسي.

Abstract

The intellectual foundation for the study was based on the dialectics of knowledge was that the movement has become the strategic agility is the best path to achieve competitiveness and sustainability in today's business environment, And that competitive intelligence is the most important strategic resource in the creation of sustainable value and achieve competitive edge, And that the integration of lightness strategic movement and activate the process of competitive intelligence necessarily mean achieving sustainable competitive advantage in today's business world.

It is here that the study problem embodied in the fundamental question that: What link and the effect of lightness strategic movement dimensions of b relationship (strategic sensitivity, and unity of command, the flow of resources) as an independent variable in the revitalization of intelligence competitive as a variable dependent dimensions of B (market

knowledge, data collection and analysis, decision-making and support the competitive position)? It translated this question to the hypothetical model includes variables and tested model and the hypotheses of the study on the method according to an analytical study in a sample of mobile phone companies in Iraq (Asiacell company, Korek company, Fanoos company) In order to detect the nature of this relationship it has been formulated several hypotheses were tested using advanced statistical methods, The study has reached a set of conclusions can be summarized to the effect that there is lightness strategic movement individually and in community revitalization competitive intelligence organizations in the sample of the study process, The study then concluded a set of recommendations.

Key words: strategic Agility, competitive intelligence

المقدمة

استندت انطلاقة الفكرة الرئيسة لهذه الدراسة إلى حقيقة التحولات والنمو المتسارع واتساع حدة المنافسة بين المنظمات في جميع أنحاء العالم مما وُلد الكثير من الضغوطات والتحديات التي تواجه تلك المنظمات، ومن تلك التحديات شدة المنافسة وضغوط الوقت المتاح لصنع واتخاذ القرارات، وهذا ما جعل تلك المنظمات بأمس الحاجة إلى آليات استراتيجية مبتكرة لمواجهة تلك التحديات، والإحاطة ببيئة عملها، فضلاً عن تمكين إدارتها من تكوين تصورات ذهنية إزاء عملياتها الحاضرة والمستقبلية، واعتمادها في التمكن المبكر لتوجهات منظماتها، وانسجاماً مع هذه التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال بدأت تبرز الكثير من الطروحات الفكرية لمواضيع لم تكن تناقش في السابق، بل أفرزتها طبيعة المرحلة، كونها تمثل عوامل حاسمة لإدامة نجاح أية منظمة، وهي خفة الحركة الاستراتيجية كأداة فاعلة لتخطي الصعوبات التي تواجه العمل، وداعمة لخطة المنظمة وليس بديلاً عنها وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة، وتنشيط ودعم القدرات التنافسية وتحقيق أهداف المنظمة عن طريق الذكاء التنافسي، ولحاجة بيئتنا ومنظماتنا لمثل هذه الدراسات والبحوث، جاءت هذه الدراسة لتأخذ على عاتقها اختبار هذه المتغيرات في قطاع الاتصالات ضمن البيئة العراقية والذي هو بأمس الحاجة لمثل هذه الدراسات، لمواجهة ازمت المستقبل والبيئات المضطربة بدلا من انتظار ما تفرزه و تفرضه بيئة التنافس وابتكار وسائل جديدة لمواجهة من خلال رد الفعل (منهج الاستجيب) اطلق عليها مصطلح (الذكاء التنافسي) وتجميع الجهود وتركيزها على الجوانب الأكثر أهمية، والتي تفعل دور خفة الحركة الاستراتيجية ومن ثم الوصول إلى الذكاء التنافسي.

ومما تقدم فإن هدف هذه الدراسة تجسد في الخوض بالجدل الفلسفي والفكري لمتغيرات الدراسة في جانبها النظري، وأما في الجانب العملي فهو الإجابة عن تساؤلات المشكلة الأساسية والمتمثلة بالتوصل إلى دور خفة الحركة الاستراتيجية في تنشيط الذكاء التنافسي.

المبحث الأول منهجية الدراسة الحالية

أولاً: مشكلة الدراسة:

إن التحديات التي تواجه منظمات العالم اليوم والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وسعي المنظمات المتواصل للوصول لموقع متميز في سوق المنافسة ولاسيما في بيئة معقدة وشديدة التغيير مثل البيئة العراقية لتأثرها بالاضطراب وتسارع الأحداث السياسية والاقتصادية التي تعصف بالبلد منذ مدة طويلة من الزمن ، الامر الذي فرض على قادة المنظمات أن تكون على درجة من التطور الذهني العالي لتكوين خيارات واعية عن تصورات ورؤى عملياتها المستقبلية، والتعامل مع كل ما هو جديد ومفاجئ ، وتوظيف ادوات معاصرة ومنها خفة الحركة الاستراتيجية تسمح لهم بالاستجابة السريعة والتكيف مع التحولات والتوجهات الاستراتيجية لنشاطات المنظمة وتنشيط ودعم القدرات التنافسية وتحقيق أهداف المنظمة عن طريق الذكاء التنافسي كأحد أنماط الذكاء الذي يوسم به القادة الناجحون.

ومن خلال ما تقدم فان مشكلة الدراسة تتبلور في التعرف على دور خفة الحركة الاستراتيجية في تنشيط الذكاء التنافسي على مستوى شركات الاتصالات للهاتف النقال في البيئة العراقية التي تمتاز بمخزون معرفي كبير، والتي غدت تتصف بالديناميكية الشديدة، مما زاد من أهمية تحليلها ومتابعتها باستمرار للسيطرة عليها أو التأثير فيها، وذلك لضمان النجاح والتفوق والبقاء ، لذلك فان طرح التساؤلات الآتية يمكن ان يسهم في توضيح مضامين مشكلة الدراسة :-

1. هل لدى قيادات الميدان المبحوث فكرة عن خفة الحركة الاستراتيجية لمواجهة المتغيرات البيئية الطارئة وتصحيح مسارات المستقبل والتكيف مع بيئة العمل المصري ؟.
2. هل هناك تصور واضح لدى قيادات الميدان المبحوث عن الذكاء التنافسي ومتطلباته ؟ وهل تسعى لتنشيطه لتحقيق التميز في ادائها ؟.
3. هل يسهم تبني خفة الحركة الاستراتيجية من قبل قيادات الميدان المبحوث في تنشيط الذكاء التنافسي ؟.
4. هل هناك علاقة وتأثير بين متغيرات الدراسة في الميدان المبحوث؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة والموضوع الذي تعالجه والموقع المختار للدراسة ، اذ تسهم هذه الدراسة من خلال طرح الاطر النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بخفة الحركة الاستراتيجية وتنشيط الذكاء التنافسي ، وتتجلى أهمية الدراسة على مستويين:

المستوى النظري: بدءاً من أهمية ودور المتغيرات المبحوثة ، والتي استمدت أهميتها من المشكلة الميدانية التي تعالجها ، اذ ركزت الدراسة على متغيرات مهمة ممثلة (خفة الحركة الاستراتيجية ، تنشيط عملية الذكاء التنافسي) ، بوصفهم متغيرات حديثة في الادب الاداري والاستراتيجي المعاصر ، وان دراستهم تسهم في افادة شركات الاتصالات بخاصة والمنظمات الاخرى بعامة في تعريفها بتأثير هذه المتغيرات في قرارات الاداء وتحقيق بقاء المنظمة في عالم الاعمال والمنافسة.

المستوى الميداني: وتستمد أهميتها من أهمية القطاع المبحوث في العراق بمختلف نشاطاته ، وبوجه خاص قطاع الاتصالات ، والذي يستلزم تقديم اقصى قدر من القوة وتوفير ما يلزم لبقاء المنظمة من خلال تكيف خفة الحركة الاستراتيجية للتغيرات والتطورات المختلفة . فضلا عن كونها دراسة وصفية

وتحليلية باعتماد استطلاع آراء افراد العينة، وان المنظمات المبحوثة بحاجة الى مثل هذه الدراسات، اذ توفر لها معلومات حول قدرات يمكن توظيفها في خدمة التوجه المستقبلي لنشاطاتها المختلفة ، لاسيما في البيئة العراقية التي تناولتها الدراسة .

ثالثا: أهداف الدراسة:

من خلال التعرف على مشكلة الدراسة واهميتها يمكن توضيح الهدف الرئيسي لهذه الدراسة والذي يتمثل في تعريف المنظمات بالدور الذي تلعبه خفة الحركة الاستراتيجية في تنشيط الذكاء التنافسي للمنظمات . فضلا عن الاهداف الفرعية والتي تتمثل بالاتي:

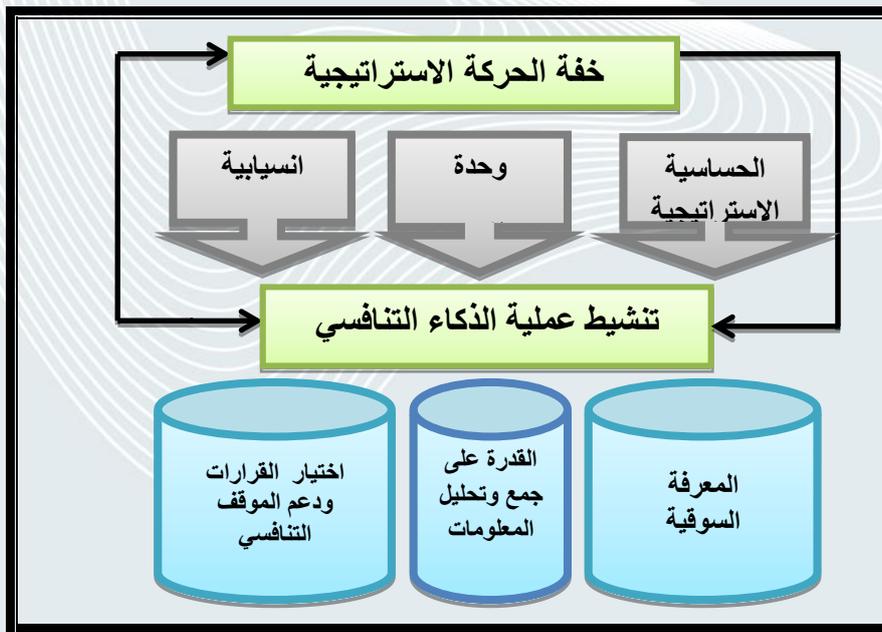
1. معرفة مدى تبني المنظمات المبحوثة لمفهوم خفة الحركة الاستراتيجية وتوظيفها لتنشيط عملية الذكاء التنافسي.
2. عرض سبل الاهتمام بقدرات القيادة في مجال خفة الحركة الاستراتيجية ودورها في تنشيط عملية الذكاء التنافسي في المنظمات المبحوثة.
3. التعرف على نوع وطبيعة الذكاء الملانم لإدارة المنظمات المبحوثة ضمن البيئة العراقية.
4. معرفة مدى تباين المنظمات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة.

رابعا: مخطط الدراسة الافتراضي وفرضياتها:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة على وفق اطارها النظري ومضامينها الميدانية بناء أنموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة المنطقية ما بين المتغيرات المبحوثة، فضلا عن توضيح الابعاد الفرعية لتلك المتغيرات وتأثيراتها في شركات الاتصالات قيد الدراسة مع مراعاة امكانية قياس هذه المتغيرات.

ويمكن بيان المخطط الافتراضي للدراسة من خلال الشكل (1) والذي يعبر عن نوعين من المتغيرات هي:

1. المتغير المستقل : والذي يتضمن بمتغير خفة الحركة الاستراتيجية وابعاده (الحساسية الاستراتيجية ، وحدة القيادة ، انسيابية الموارد).
2. المتغير المعتمد : والذي يتضمن بمتغير تنشيط عملية الذكاء التنافسي وابعاده (المعرفة السوقية ، جمع وتحليل البيانات ، اتخاذ القرارات ودعم الموقف التنافسي).



شكل(1) مخطط الدراسة

فرضيات الدراسة: تم تحديد مجموعة فرضيات استنادا الى المخطط بهدف اثبات العلاقة الإحصائية وتفرعاتها .

1. هناك علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وتنشيط عملية الذكاء التنافسي في الشركات المبحوثة على المستوى الكلي والجزئي.

2. هناك علاقة تأثير معنوية بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وعملية تنشيط الذكاء التنافسي في الشركات المبحوثة على المستوى الكلي والجزئي ؟

خامساً: ادوات الدراسة:

جرى اعتماد عدد من الادوات الخاصة بجمع البيانات وتحليلها ، للوصول الى النتائج النهائية ، وعلى النحو الآتي :-

1. الجانب النظري :اعتمدت الدراسة على المصادر العلمية المختلفة والمتمثلة بالأدبيات العربية والاجنبية من كتب ودوريات واطارح ورسائل جامعية ومواقع شبكة الانترنت وبحوث ومقالات ذات علاقة بطبيعة الدراسة .

2. الجانب العملي: حيث تم الاعتماد في الجانب العملي على الاستبانة: وهي الاداة الرئيسة والمعول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب التطبيقي وتضمنت الاستبانة بشكلها النهائي وبعد إجراء التعديلات على شكلها الأولي محورين:

(1) تعريفاً اولياً للمستجيبين من معلومات تعريفية لبعض خصائص عينة الدراسة التي تخص (الجنس ، العمر ، الشهادة ، الحالة الاجتماعية).

(2) اشتمل على متغيرات الدراسة الرئيسة وهي: (خفة الحركة الاستراتيجية والذكاء التنافسي)، إذ يتضمن كل متغير من هذه المتغيرات مجموعة متغيرات فرعية موضحة في الجدول (1) الذي يمثل هيكلية استمارة الاستبانة.

الجدول (1) تركيبة استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسة	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
1	خفة الحركة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	8	8-1
		الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية	8	16-9
		تدفق او انسيابية الموارد	8	24-17
2	الذكاء التنافسي	المعرفة السوقية	9	33-25
		جمع وتحليل البيانات	8	41-34
		اتخاذ القرارات ودعم الموقف التنافسي	9	50 – 42

وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي في الأوزان الخمسة في قياس فقرات متغيرات الدراسة الذي توزعت فيه الإجابة من (1-5) درجات حيث تعطي أقصى درجة (5 درجات) لتأييد (أتفق بشدة) وتتناقص تدريجياً حتى تبلغ أوطاً درجة (1) لتأييد (لا أتفق بشدة) وذلك لضمان الحصول على نتائج موضوعية وتجنب الإجابات المحايدة التي تؤثر على دقة نتائج التحليل، كما وخضعت استبانة الدراسة بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق (الظاهري والمحتوى) والثبات، فقد كانت قيمة (Alpha) 93% وهي قيمة ملائمة تؤكد ثبات الاستمارة وصلاحيته للاستخدام في القياس.

سادسا: وصف عام لعينة الدراسة:

تم اختيار الأفراد المبحوثين من مدراء ومسؤولي الشعب في الشركات المبحوثة (شركة أسيا سيل ، شركة كورك، شركة فانوس) ، وتم توزيع (70) استمارة استبانة على الأفراد المبحوثين، وتم استرجاع (62) استمارة أي ان عدد الاستمارات الصالحة ما يعادل (88%) تقريبا من المجتمع الأصلي .
أما وصف خصائص عينة الدراسة، فكانت على النحو الآتي :-

جدول (3) خصائص الأفراد المبحوثين في المنظمات عينة الدراسة

المتغير	الفئات والمسميات	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	48	77%
	اناث	14	23%
	المجموع	62	100%
العمر	اقل من 30 سنة	17	27%
	31-40	27	44%
	41-50	15	24%
	اكثر من 50	3	5%
	المجموع	62	100%
التحصيل العلمي	اعدادية فما دون	-	-
	دبلوم متوسط	6	10%
	بكالوريوس	51	82%
	دراسة عليا	5	8%
	المجموع	62	100%
الحالة الاجتماعية	اعزب	22	35%
	متزوج	40	65%
	اخرى	-	-
	المجموع	62	100%

وقد اظهر الجدول (3) النتائج الآتية:

1. كانت نسبة الذكور اعلى من نسبة الاناث في العينة ، اذ بلغت (77%) مقابل (23%) ، وهذه اشارة الى ان المنظمات المبحوثة تعتمد بالدرجة الاساس على الذكور في المراكز القيادية العليا .
2. سجلت الفئة العمرية (31-40) النسب الاكبر ، اذ بلغت نسبتها (44%) مقابل نسب متفاوتة للفئات الاخرى ، وهذه اشارة الى ان مجتمع الدراسة يتمتعون بفئات عمرية ذات خبرة ونضج ، وهذا ما يتطلبه المجتمع المبحوث بشكل عام .
3. كانت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس هي النسبة الاكبر لمتغير التحصيل الدراسي ، اذ بلغت (51%) مقابل نسب متفاوتة بالنسبة الى الدرجات الاخرى ، وفي هذا اشارة الى ان المجتمع المبحوث يتمتع بمؤهلات علمية مختلفة وعالية بغالبها ، اذ لم يُستثنى حملة الدراسة العليا والدبلوم المتوسط من التصنيف ، الا ان النسبة الاكبر سجلت لمؤهل البكالوريوس ، مما يعني ان الغالبية هم من الحاصلين على شهادة جامعية اولية مقابل نسبة قليلة جدا للفئات الاقل في التعليم .

4. أما فيما يخص الحالة الاجتماعية فقد تبين من الأعداد الواردة في الجدول () أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من المتزوجين إذ بلغت نسبتهم حوالي (65%) تليها نسبة العزاب (غير المتزوجين سابقا) وقد بلغت (35%) من أفراد العينة المبحوثة .

المبحث الثاني

المرتكزات الفكرية والنظرية لمتغيرات الدراسة مدخل نظري

من أجل التغطية النظرية لمتغيرات وتوجهات الدراسة في مجال خفة الحركة الاستراتيجية والذكاء التنافسي سيقسم الإطار النظري إلى المحاور الآتية :

المحور الأول: خفة الحركة الاستراتيجية

أولاً: مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية

يوضح الجدول (4) وجهات نظر بعض الكتاب والباحثين فيما يتعلق بخفة الحركة الاستراتيجية.

الجدول (4) مفاهيم خفة الحركة الاستراتيجية من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب

المفهوم	الباحث، السنة، الصفحة
قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية المضطربة والغير مستقرة بسرعة أكثر دقة وسرعة .	Cutter, 2006: 1-3
تتمثل بقدرة المنظمة على الاستمرار بإدراك واستكشاف والاستجابة وباستخدام القدرات الملائمة لأغراض استغلال الفرص في الموقف السوقي باعتماد السرعة والمباغتة والنجاح التنافسي.	Doz & Kosonen, 2006: 98
إنها تمثل قدرة المنظمة لفهم الفرص البيئية والاستفادة منها من خلال التخطيط لأحداث تغييرات عمل استراتيجية وتنفيذها بصورة سريعة وفعالة وعند الحاجة إليها.	Becker, 2007: 1- 9
القدرة السريعة التي تتطلب للإحداث غير المتوقعة.	Erande&Verma,2008:1
القدرة على اتخاذ قرارات حقيقية في الوقت النموذجي وكما هو مطلوب للأسواق المتغيرة والظروف الاستراتيجية الأخرى.	Beannen& Doz, 2010:4
أنها القدرة على الكشف والاستجابة للفرص والتهديدات بكل سهولة وسرعة ومهارة	Tallon&Pinsonneault,2011:2
القدرة على التشغيل المريح في بيئة تنافسية بشكل مستمر، وغير متوقع، وتغيير فرص العملاء	Oyedijo,2012:1
قدرة المنظمة على الملائمة السريعة للمواقف في الطلب سواء من حيث الحجم والمجموعة المتنوعة.	العابدي والموسوي، 2014: 152
قدرة المنظمة على الاستجابة الموجهة والتغيرات والمواقف المتغيرة . وهذا يتطلب قدرات متنوعة كالحساسية الاستراتيجية ، والالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية ، وتدفق وتوجيه الموارد بأنواعها والتي تمثل ابعاد جوهرية لخفة الحركة الاستراتيجية.	الكبيسي ونوري، 2014: 183

وعلى الرغم من الاختلافات بين مفاهيم خفة الحركة، إلا أن هذا المفهوم مستخدم بشكل واسع في الأدبيات والدوريات وأن معظمها تؤكد على السرعة والمرونة والاستجابة الفعالة للتغير وعدم اليقين كأحد أهم السمات الأساسية لخفة حركة المنظمة ، ومن خلال استعراض المفاهيم أعلاه يمكن تحديد المفهوم

الاجرائي لخفة الحركة الاستراتيجية: بأنها (القدرة للمنظمة والتي من خلالها تستطيع الادارة وصانعي القرار مواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال من اجل التحديث والتطوير وتحقيق أهداف المنظمة).
ثانيا: دوافع وأهداف تبني خفة الحركة الاستراتيجية:

لم تعد اليوم الأنظمة التقليدية مناسبة لتواجه حالات التغيير في اطار توفر المعلومات بكم هائل لأي شخص وفي أي وقت ، إضافة الى ذلك أن المنظمة اليوم تواجه تغيرات كبيرة في الاسواق وهذا ما ينبغي على المنظمة أن تدرکه ، وبناءً على ذلك فإن هناك سببين رئيسيين من خلالهما يمكن أن تحدد الإجابة المناسبة على التساؤل الآتي: لماذا تحتاج منظمات الأعمال الى تطوير وتحسين خفة حركتها الاستراتيجية ؟ وبذلك يمكن تحديد الأسباب بالآتي:

1. وقتية الميزة التنافسية في الوقت الحاضر ، وهنا يتوجب الأعمال من الفرص الافضل المتاحة .
2. يمكن ان تموت منظمات الأعمال اليوم اذا استمرت بإنتاج ما يستخدم فقط لكي تصبح قائمة بعمل الشئ الصحيح (الفاعلية). (2007). www.asadvantage.com/strategicagilityconsulting.html وهذا يعني ان المنظمة تلجأ الى تبني خفة الحركة الاستراتيجية بسبب مواجهتها للتغيير المعقد والسريع الذي يتطلب الخفة في التحرك والمرونة والتكيف لمواجهة التغيير سعياً لجعل المنظمة متكيفة ع بيئتها بما يحقق بقاءها واستقرارها وفي ضوء ما تقدم فان المنظمات التي تعتمد خفة الحركة تسعى للوصول الى مجموعة من الاهداف ، وتتمثل في اطار المعادلة الآتية :

اهداف خفة الحركة الاستراتيجية = توليد التركيز + السرعة + مرونة المنظمة والقادة

ويرى (السكرانة،2013:418) أنه يمكن للمنظمة أن تعتمد مجموعة مقاييس تساعد في قياس خفة الحركة لمواجهة التغيير البيئي والتي يتم تطويرها والتي تشير الى حالة السرعة التي تمارس فيها منظمات الاعمال انشطتها لتحقيق الاهداف الآتية:

1. الاستجابة السريعة للتغيير في الطلب المجمع من قبل الزبائن.
2. تطوير المنتجات لزبائن محددین لتقسيمات سوقية معينة .
3. رد الفعل المناسب لأي منتجات جديدة يطرحها المنافسين في الموقف السوقي.
4. تقديم جداول اسعار جديدة كاستجابة للتغيير في اسعار المنافسين.
5. التوسع في تسويق المنتجات في اطار اسواق محلية او عالمية جديدة.
6. تغيير (تقليص او زيادة) تنوع المنتجات المتاحة للبيع .
7. تبني تقانة جديدة لتحقيق منتجات افضل بشكل سريع ورخيص.
8. تخويل المجهزين لتقديم عروضهم بأدنى الكلف وأفضل نوعية او تحسين ازمنا التسليم.

ثالثاً: أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية:

لم يكن هناك اختلاف كبير في وجهات نظر الكتاب والباحثين حول ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية ، وانما كان هناك محاولة لتوضيح الحالة التي تجعل المنظمة قادرة على مواكبة التغيرات والتطورات التي تطرا على البيئة المحيطة بها ، وبشكل عام طرحت ادبيات الادارة مجموعة من الابعاد تناولها الكتاب من زوايا اهتماماتهم وتخصصاتهم المختلفة ، وكما في الجدول (5):

جدول (5) أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية وفقا لآراء بعض الباحثين

الكاتب والسنة	الأبعاد
Hoek et al., 2001 :131 Ojha, 2008 :37	وضوح الرؤية، وإدراك المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، توجيه العمل
Doz & Kosonen, 2008:6	الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، وتدفق وانسيابية الموارد
معن المعاضدي، 2011: 4	التركيز، السرعة، المرونة
Park, Young Ki, 2011:28	خفة الاستشعار، خفة اتخاذ القرار، خفة الممارسة.
Oudan, 2010: 22	رؤية واضحة، ومعرفة العملاء، فهم القدرات الأساسية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتقاسم المسؤولية، ومعرفة المنافسين، واتخاذ الاجراءات
Oyedijo, 2012: 288-289	التنظيمية، الانسانية، التكنولوجية، والتخطيطية،
الملا وغباش، 2014 : 81	وضوح الرؤية، فهم القدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، توجيه العمل، اختيار الاهداف الاستراتيجية
الكبيسي ونوري، 2014 : 176	الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، تدفق وانسيابية الموارد

وفق ما تقدم تكشف الدراسات السابقة عن ابعاد متعددة من خفة الحركة الاستراتيجية متباينة في مضامينها وخصائصها مستندة كل منها إلى ما قبلها من دراسات مع إضافات جديدة تتلاءم مع الجوانب الزمانية والمكانية والبحثية، ومن الاستدلال بالجدول أعلاه نجد إن نموذج (Doz & Kosonen, 2008) بأبعاده الثلاثة (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، تدفق او انسيابية الموارد) والتي شاع استخدامها في العديد من الدراسات منها دراسة (الكبيسي ونوري، 2014)، وانسجاماً مع أهداف الدراسة وفرضياتها فقد تم اعتمادها وتبويبها لأغراض منهجية الدراسة الحالية لتعبر عن متضمنات خفة الحركة الاستراتيجية التي ينبغي ان تسهم في تنشيط الذكاء التنافسي لدى القادة الاستراتيجيون، وتشغل حيزاً كبيراً في ممارسة أدوارهم ومهامهم في إدارة المنظمات، وهذه الأبعاد هي:

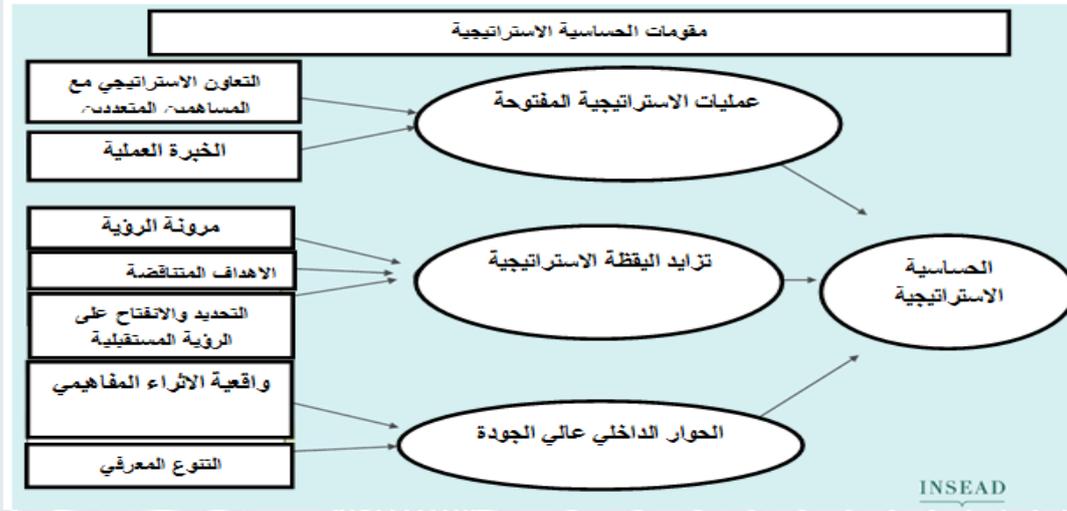
1. الحساسية الاستراتيجية:

يمكن النظر الى الحساسية الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على تحديد التغيرات التي يمكن أن تطرأ في بيئتها، إذ إن امتلاك المنظمة لهذه الأبعاد يساعدها في تحقيق الخفة، وعند افتقارها للحساسية الاستراتيجية سوف تتحول المنظمة مع مرور الزمن الى منظمة جامدة، لذلك ينبغي أن تكون العمليات مستمرة، إذ أنها تساعد على اقتناص الفرص بشكل أسرع من المنافسين (Kettunen, 2010:12). ويشار الى خفة الحركة الاستراتيجية على أنها الاتصال مع البيئة والاستشعار بالسوق عن بعد، وهنا ينبغي على المنظمة اعتماد التخطيط التكتيكي المتطور، ثم تلخيص الاستراتيجية بمجموعة من الاجراءات التي يمكن أن تساعد في اتخاذ القرارات (Eisenhardt and Sull, 2001:106 – 116).

واعتماداً على ما تم عرضه، نستنتج بأن تيقظ المنظمة هو اولى واهم خطوات خفة الحركة، لان وجود اليقظة سيجعل المنظمة على دراية تامة بما يحيط بها من عوامل ومتغيرات، اي أنها ستعمل على نقل المعلومات والافكار الى داخل منظمتها، ومن ثم تكوين الحوار الداخلي لمحاولة محاكاة افكار جميع العناصر التنظيمية الداخلية، وبالتالي تكوين استراتيجيات واعية ومنفذة بدقة والشكل (2) يوضح هذه

المرتكزات الثلاثة للحساسية الاستراتيجية ومدى تفاعلها مع بعضها البعض والتي من خلالها يساعد على تكوين وبناء خفة الحركة الاستراتيجية :

الشكل (2) مقومات الحساسية الاستراتيجية



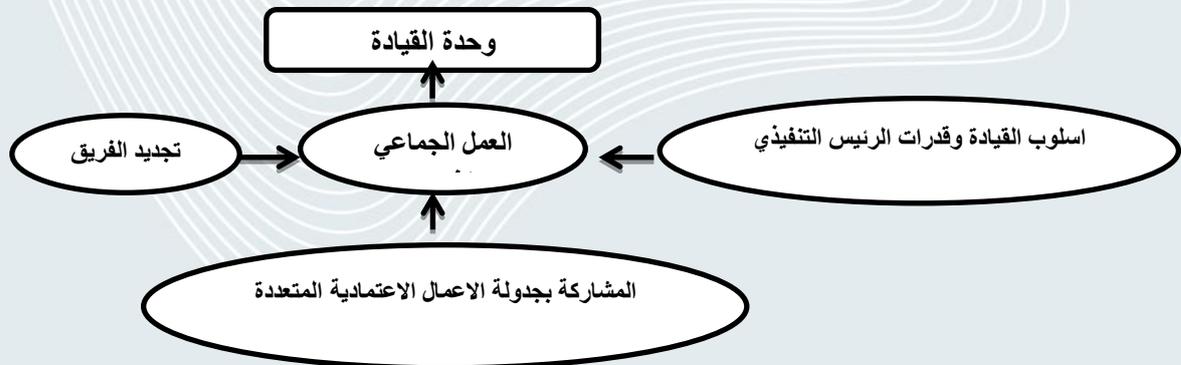
Source :Doz, Y. L., &Kosonen, M. 2010. Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. Long Range Planning, VOL.(43), NO.(2),.p28.

2- وحدة القيادة:

تتمثل وحدة القيادة بالتنسيق مع فريق الإدارة بالكامل بحيث يتمكن من قيادة أعضاء الفريق الى النجاح الجماعي ، وهذا هو اسهل من القيام به (Doz & Kosonen, 2008: 10) لذلك يواجه المديرين صعوبة في اتخاذ القرارات لأن الوقت غير كافي للبحث عن البدائل، وهذا ما يكون معقد في مثل هذه الحالات (Kettunen, 2010:12).

إن وحدة القيادة تمكن من إدارة الفريق واتخاذ القرارات والاتفاق بين الافراد على العمل معاً لتحقيق هدف محدد وتجعل من القرارات أكثر ثقة من القرارات الفردية ، وتكون للمنظمة القدرة على مواجهة التغيرات بصورة أكثر توازناً وتزيد من التماسك داخل الفريق (Santala,2009:50) ، ويتضح ذلك في الشكل (3) الذي يبين كيفية موائمة جميع العوامل والقدرات التي تسهم وتكون وحدة القيادة المذكورة أعلاه مع بعضها البعض وكيفية ترابط العناصر المكونة لوحدة القيادة.

شكل (3) عوامل وحدة القيادة



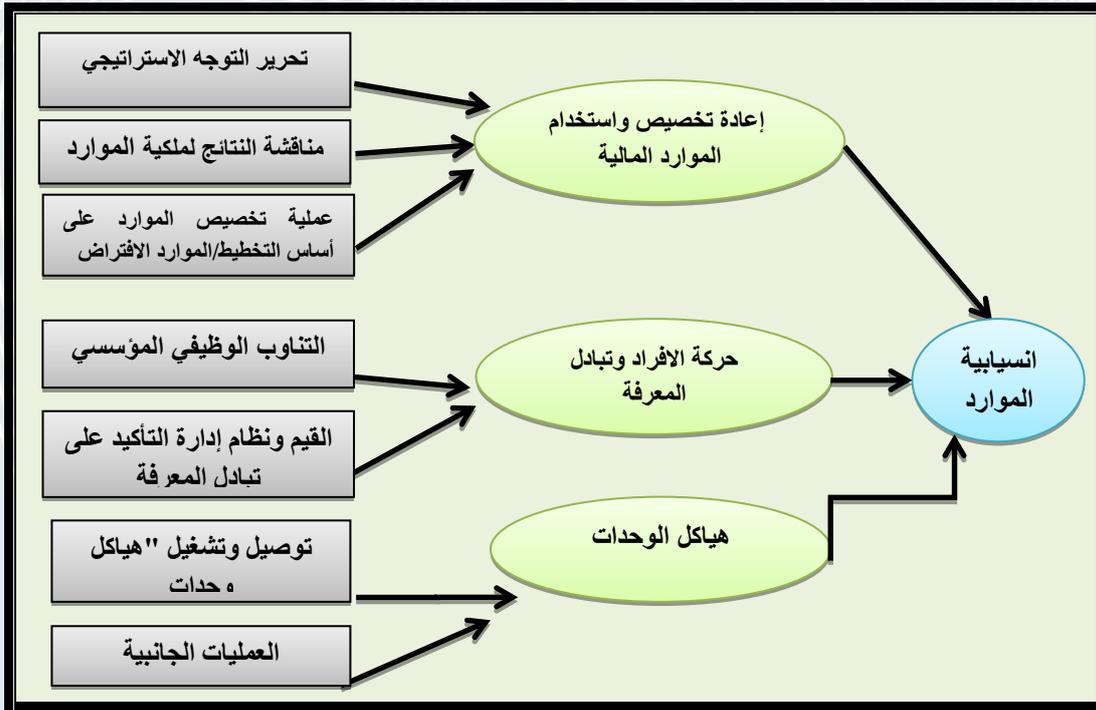
Sources: Doz, L.Yves. and Kosonen Mikko,(2008)," Fast Strategy". Wharton School Publishing.

3- تدفق او انسيابية الموارد:

ان الحساسية الاستراتيجية ووحدة القيادة تكون غير مفيدة من دون وجود انسيابية الموارد، وهي تعني القابلية على توجيه الموارد بسهولة من مكان الى اخر حسب الحاجة (Santala,2009:53)، وتتطلب الحاجة لتحقيق ذلك تشكيلة متنوعة من وحدات مستقلة ومجموعة من المديرين العاملين الذين يمكن نقلها عبر الوحدات، وانسيابية الموارد تتطلب عمليات الانضباط لتقييم وحدات فردية وإعادة تخصيص الموارد الرئيسية، ومن التهديدات التي يمكن أن تواجه المديرين هي ملكية الموارد، وتتطلب الإدارة العليا الى امتلاك الشجاعة لاتخاذ القرارات اللازمة (Sull,2009:78-88).

ويمكن اجراء مقارنة للوحدات والوظائف المختلفة بسهولة مع وحدات الوظائف الأخرى في المنظمة ذاتها ومن المهم أيضاً إنشاء وبناء آليات السيطرة الديناميكية لأجل معرفة مكان تخصيص الموارد وإعادة تحديد المسؤوليات بطريقة سريعة ومرنة، وكذلك وضع قواعد مشتركة لتخصيص الموارد وأيضاً هناك حاجة لعملية التخطيط المنظم الذي يتناول أولوية الأعمال الأساسية، والتي تعتمد على أحداث السوق الحقيقية (Doz & Kosonen,2008:9). ويتضح ذلك في الشكل (4):

الشكل (4) متطلبات انسيابية الموارد

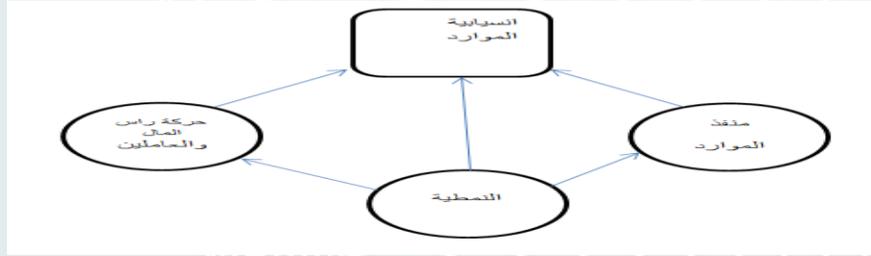


Sources :Yves Doz, (2011) Strategic Agility, Insead Policy Link Session: Policy Governance in an Era of Transition Abu Dhabi, March 27, p7.

لخص الشكل (5) اعلاه وجود ثلاث متطلبات وهي : وجود تخصيص للموارد المالية وارتباط هذا المطلب بالتخطيط الاستراتيجية، وملكية الموارد باعتبار ان الجزء المالي وحق ملكية المنظمة يجب ان يكون ذو رؤية وتخطيط استراتيجي بعيد المدى، إما المطلب الآخر وهو حركة الافراد والتبادل المعرفي فكما نلاحظه قد ارتبط بوجود تخصيص للموارد والتناوب الوظيفي وذلك لكون التناوب الوظيفي ودوران العمل من اهم

مقومات كفاءة العاملين بأي منظمة وذلك لأنه سوف يوفر الأثر المعرفي وتبادل الخبرات لأي عامل .
 إما المطلب الآخر والآخر فهو الهيكل النموذجي فارتبط بوجود تبادل معرفي حول أولويات الهيكل النموذجي وسمات تطبيقه ، فضلاً عن وجوب تطبيقه ، وجميع هذه المتطلبات الثلاث ان وجدت فسوف يكون هنالك تدفق سلس ومرن لموارد المنظمة منها والمها سواء بالتعامل مع الزبون سواء كان زبوناً داخلياً او زبوناً خارجياً للمنظمة ، ويتم تجميع الجوانب السابقة لسيولة الموارد تحت ثلاثة عناوين تم تقديمها في الشكل (5) الذي يوضح الترابط بين القدرات التي تسهم في سيولة الموارد :

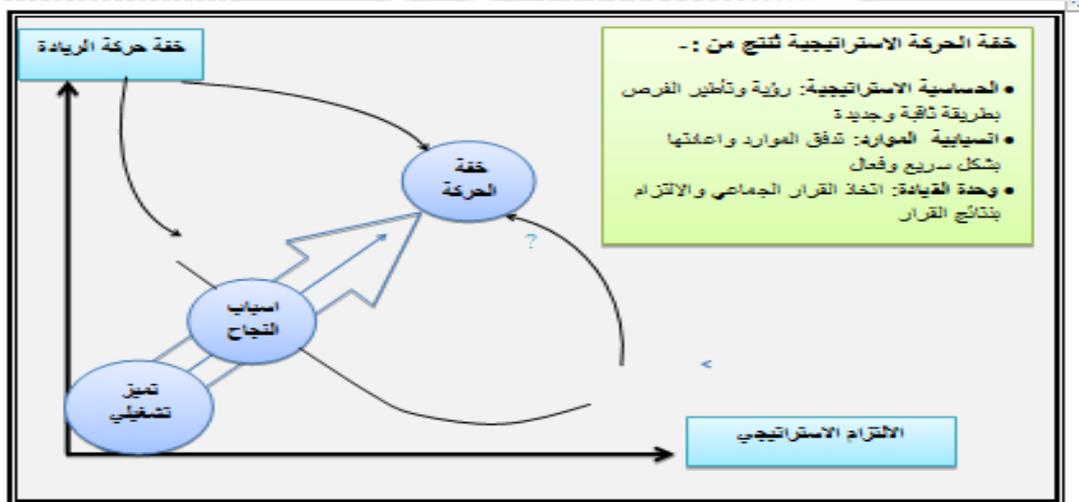
شكل (5) الاعتماد المتبادل بين القدرات التي تسهم في انسيابية الموارد



Sources : (Santala, M, (2009) , "Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting", Department of Marketing and Management, Master degree , Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland.)

وخلص ما تم عرضه يمكن القول بأنه يمكن ان تتحقق حالة النجاح لخفة الحركة الاستراتيجية من خلال الشكل التوضيحي الآتي (6) حيث نلاحظ أن هناك محورين رئيسيين المحور الأول هو المحور العمودي الذي يتمثل بخفة الحركة الريادية للمنظمة والمحور الأفقي هو الالتزام الاستراتيجي ، إذ إن خفة الحركة تصل إلى قيمتها من خلال الاستعمال السليم للحساسية الاستراتيجية ورؤية وتأطير الفرص من خلال تدفق الموارد على نحو الصحيح وإعادتها بشكل سريع وفعال واتخاذ القرار الجماعي فضلاً عن الاستعمال الأمثل للقيادة الموحدة كما اشار إليها بعض الباحثين والالتزام بنتائج هذه القرارات بحيث يوصل المنظمة إلى قمة نجاحها وتفوقها التنافسي والشكل (6) وضح ذلك :

الشكل (6) ابعاد تمكين خفة الحركة الاستراتيجية



Source : Doz, Yves, (2011) Strategic Agility, Instead Policy Link Session: Policy Governance in an Era of Transition Abu Dhabi, March 27, 2011.p4

المحور الثاني: الذكاء التنافسي

أولاً: مفهوم الذكاء التنافسي:

يمثل الذكاء لفضة شائعة في مختلف المجتمعات للحكم على قدرات الإنسان العقلية وهو لا يبرز إلا عند الإنسان العاقل القادر على التدبير في الأشياء والعالم المحيط ، وبما يجعل العقل موطناً للذكاء وليس مرادفاً له (العزاوي ، 2008: 2) ، والذكاء في اللغة مأخوذ من العقل والذكاء هو القدرة على التحليل والتركيب والتمييز والاختيار وعلى التكيف إزاء المواقف المختلفة ، وقد تكلم الفلاسفة وعلماء النفس عن الذكاء منذ القدم فاشارت (بيرت) الى ان مصطلح الذكاء (Intelligence) يرجع الى الكلمة اللاتينية (Intelligentia) كتسمية للنشاط العقلي (عباري وابو شعيرة، 2010: 23) ، وشاعت هذه الكلمة في الانكليزية والفرنسية ، وتعني لغويا الذهن (Intellect) والفهم (Understanding) والحكمة (Sagacity) .

لقد ميّزوا علماء الإدارة والمنظمة أنواع متعددة من الذكاء منها الذكاء التسويقي " Marketing Intelligence" و الذكاء الاقتصادي "Economic Intelligence" والذكاء الاستراتيجي strategic intelligence ومنها الذكاء التنافسي موضوع الدراسة الحالية ، لان العديد من المنظمات اخذت تتبنى هذا النوع من الذكاء كونه يرتكز على النهج الاستباقي (Proactive) للتعامل مع الاحداث (معالجة المشكلة او الازمة قبل وقوعها) وليس النهج التقليدي العلاجي (Reactive) الذي يتعامل مع الحدث بعد وقوعه (معالجة المشكلة او الازمة بعد وقوعها) كرد فعل، ولمحدودية الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع ،فصر عن ما أوضحته دراسة إحصائية أجريت في فرنسا سنة 1999 على 1200 منظمة . من قبل المعهد العالي لدراسات الدفاع الوطني (L' I H E D N) وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول (6) المصطلح المستعمل

منظمة في طور تطبيق الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي n2	منظمة تطبق الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي n1	%
13,1	9,8	الذكاء الاقتصادي
45,8	54,5	الذكاء التنافسي الاستراتيجي
41,1	35,7	اليقظة
100	100	المجموع

Source: Bournois ,F, P.J. Romani(2000); L' intelligence économique et stratégique dans les entreprise Française , Economica , Paris , P62 .

في ضوء ما تقدم ، يعد الذكاء التنافسي من الموضوعات المهمة الذي اكتسب أهمية كبيرة في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال حصول التطورات والتغييرات في بيئة الأعمال وبدأ يأخذ اهتماماً كبيراً في جهود الباحثين والأكاديميين اليوم ، باعتباره نظاماً للمسح البيئي الذي يساهم في تكامل معرفة كل فرد في المنظمة ويعد إحدى سمات المنظمات الحديثة ، وبوصفه أساساً للتفكير المتخذي القرارات وتمتد أهميته لتغطي طيفا واسعا من نشاطات وحقوق الأعمال لذلك تباينت وجهات النظر حول مفهوم الذكاء التنافسي من خلال عرض وجهات النظر المختلفة في الجدول (7) الاتي:

جدول (7) مفاهيم الذكاء التنافسي من وجهة نظر بعض الباحثين والأكاديميين.

المفهوم	الباحث، السنة، الصفحة
يتضمن معلومات عن (المنافسين، الموزعين، المجهزين، الأسواق، الشركاء، تكنولوجيا المنافسين، المنظمات).	Metayer, 2007: 3
عملية قانونية اخلاقية تتضمن جمع وتحليل المعلومات عن المنافسين للتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم ومعرفة نواياهم المستقبلية.	Brody, 2008:4
هو عملية جمع المعلومات عن تكنولوجيا وقدرات المنافسين وطرق تطوير منتجاتهم.	Slate, 2009: 7
هو المنهجيات او التقنيات المعتمدة في تحويل المعرفة الى استراتيجيات تنافسية قادرة على تحسين القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.	اللهبي، 2009:32
برنامج نظامي لجمع المعلومات حول المنظمات المنافسة وهو من أسرع المجالات نمواً وتطوراً في الإدارة الاستراتيجية .	Wheelen &Hunger, 2010:71
هو عملية مسبقة للحصول على المعلومات العامة عن المنافسين وتحليلها للتفوق عليهم واستهدافهم في السوق.	نجم، 2011:149
هي عملية قانونية واخلاقية تعتمد على جمع المعلومات المتفرقة عن خطط ونشاطات المنافسين من المصادر المختلفة وترجمة وتحليل تلك المعلومات وتحويلها الى معرفة تعطي صورة متكاملة عن اداء المنافسين لتحسين وتطوير قرارات واستراتيجيات وتكتيكات وعمليات المنظمة.	الجبوري، 2012:57
مجموعة من العمليات المتكاملة التي تهدف الى تحويل المعلومات التي حصلت عليها المنظمة وفق المعايير القانونية والاخلاقية الدولية الى ذكاء يستفاد منه في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأن الضيوف والموردين والمنافسين والصناعة.	حميد، 2013:88

يتضح من المفاهيم اعلاه أن الذكاء التنافسي عملية تتضمن جمع المعلومات عن المنافسين (المنافسين الحاليين والمحتملين) وتحليلها للتعرف على نقاط قواهم وضعفهم ونواياهم المستقبلية ، كما إن هذا الذكاء يطور الرؤية لدى ادارة المنظمة لاستباق الأحداث مما يجعل نشاطها استباقي وليس نشاطاً علاجياً، ومن خلال استعراض المفاهيم أعلاه يمكن تحديد المفهوم الاجرائي للذكاء التنافسي بما يتلاءم مع الاتجاهات البحثية الحالية للدراسة ، فإن الذكاء التنافسي بحسب وجهة نظر الدراسة انه (عبارة عن نظام معلومات تنافسي يساعد لاتخاذ القرار في ملاحظة وتحليل البيئة من أجل تنمية وتطوير المنظمة وضمان بقائها).

ثانياً: فوائد الذكاء التنافسي:

كما هو الحال مع الذكاء العام ، يعد الذكاء التنافسي قدرة تنصب على جمع وتحليل المعلومات عن المنافسين الحاليين والمحتملين وهذه القدرة يمكن أن تتطور بالخبرة والتعلم . وحدد (Sewlal, 2004:1) للذكاء التنافسي مجموعة من الفوائد :

1. مساعدة المنظمات على تقييم المنافسين والحد من المفاجآت التنافسية المحتملة.
2. تحديد الفرص السوقية.
3. حماية المنظمة ضد التهديدات المحتملة للمنافسين.
4. التنبؤ باستراتيجية المنافسين.

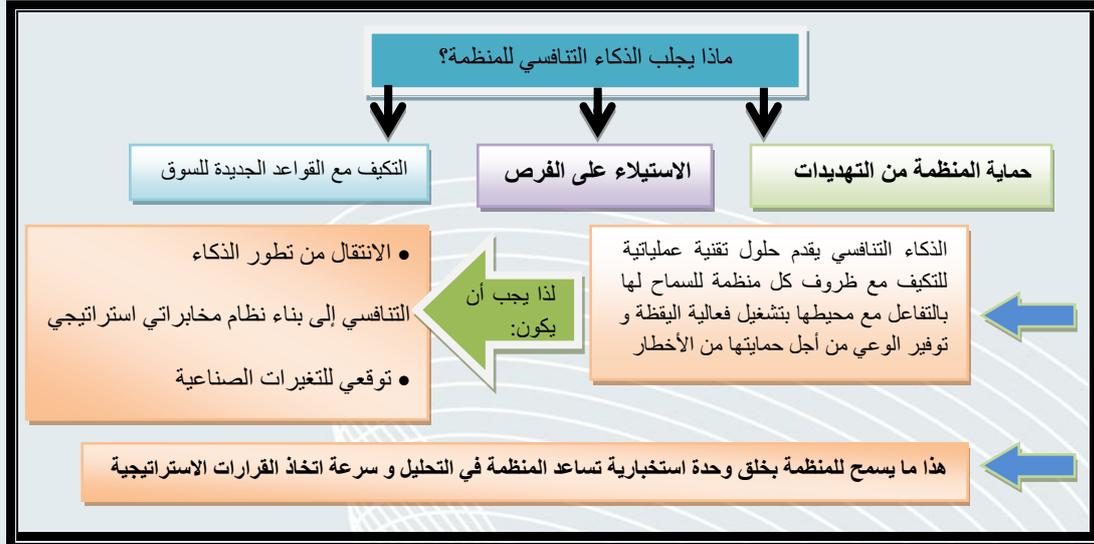
5. تعقب قدرات المنافسين لفهم الأساليب والاستراتيجيات التي يستخدمونها لكسب وإدامة الميزة التنافسية (1: Muller, 2009).
6. التعرف عن التكنولوجيات الجديدة والتشريعات الحكومية التي يمكن أن تؤثر على المنظمة.
7. يعزز من جاهزية المنظمة لاتخاذ القرارات وزيادة قدرتها على الاستجابة بشكل مبكر وفاعل للأحداث والفرص.
8. يزود بصورة واضحة نسبياً عن بيئة الأعمال المستقبلية التي تعمل ضمنها المنظمة، ويساعد على التنبؤ بالمبيعات والتنبؤ بالطلب على المنتج.

وفي اتجاه آخر تشير (سنة، 2008، 7) أن الذكاء التنافسي يهتم بالطلب على المعلومات بعد أن أصبحت المعلومة تدخل في صميم الحياة اليومية والشخصية والمهنية، حيث أن مدة حياة المنتجات تتقلص والتقنيات الحديثة تتطور بسرعة أكبر والمنافسة تزداد حدة في إطار سوق عالمية، فبالنسبة للمنظمات فإن الشيء الذي يحدث الفرق بينها وبين غيرها هو قدرتها على إدماج الأحداث الخارجية والتصدي لها وقدرتها على تلقي إشارات وتحليلها قبل غيرها وهذه المهارات هي القيمة التنافسية لها، ولهذا تضطر إلى تبني ما يسمى (الذكاء التنافسي)، ويتفق مع ما تقدم (4: 1-4: Gonzales & Zaima, 2008) أن هذا الذكاء هو الذي يحاكي ذكاء الزبون بما يدعم ولاءه للمنظمة، ويزيد من وعي المديرين بالسباق التنافسي ويوفر لهم الفرصة لاستباق الأحداث وانتهاز الفرص التي يميزها، وهو بذلك يوفر المعلومات المتعلقة بتحليل الأسواق وتخمين الأسعار والتخطيط لمواكبة التطورات التي سوف تحدث في المستقبل.

وفي الاتجاه ذاته ذكرت دراسة (30: 2012, Nasri) الفوائد الاستراتيجية للذكاء التنافسي مؤكدة بأن الفائدة الكبيرة للذكاء التنافسي يمكن أن تتحقق من خلال استخدامه. فيما أعتبر أن الأهداف من الذكاء التنافسي باستخدام نظام معلومات المنظمة هي:

- (1) اكتشاف المنافسين المحتملين الجدد أو الزبائن ودعم انطلاق الأعمال الجديدة.
- (2) تحديد وتحليل التكنولوجيات الجديدة والمنتجات والعمليات التي تؤثر على أنشطة وسلوك المنظمة.
- (3) تحديد وتحليل المعايير السياسية أو التشريعية أو التعليمات التي تؤثر على أنشطة وسلوك المنظمة.
- (4) تحديد وتحليل المواقف من المنافسين والزبائن والمجهزين أو غيرها، التي تطورت إلى نجاحات أو إلى حالات الفشل. كما يمكن التعبير عن الأهمية والفائدة التي يجلبها الذكاء التنافسي للمنظمة من خلال الشكل التالي: (اسماء، 38، 2014)

شكل رقم (7) الفائدة التي يجلبها الذكاء التنافسي للمنظمة



المصدر: اسماء ، فيلاي، (2014): الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات - الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، ص38.

من خلال الشكل نلاحظ جيدا أهمية الذكاء التنافسي في المنظمة، من خلال جانبه الهجومي و الدفاعي ، فالذكاء يسمح من خلال جانبه الهجومي بترقب الفرص المتاحة في محيطه و الاستيلاء عليها، و التكيف مع قواعد السوق الجديدة نظرا للبيئة الديناميكية التي تعمل فيها المنظمات اليوم، أما من خلال الجانب الثاني أي الدفاعي فهو يعمل على توفير الحماية و الأمن للمنظمة من الأخطار التي تهددها كتسرب المعلومات، التجسس الاقتصادي، الحصول على معلومات خاطئة من أجل الإيقاع بها...

مما تقدم ، ترى الدراسة بأن فوائد الذكاء التنافسي تتحقق من خلال الاستخدام الافضل للذكاء الذي يعد اداة فاعلة للتنبؤ بالتهديدات المستقبلية وبتشخيص الفرص المتاحة وهذا مما يمكن متخذي القرارات من تحليل المواقف التنافسية واتخاذ قرارات سريعة بالوقت المناسب والحماية من التهديدات المحتملة من المنافسين وهذا مما يعزز من موقف المنظمة.

ثالثا: ابعاد الذكاء التنافسي:

إن الذكاء التنافسي هو الوسيلة التي تحقق الميزة التنافسية وهنا تنبغي الإشارة إلى انه الاسلوب الذي يمثل محور العملية الإدارية وجوهرها فإن الميزة التنافسية تمثل محور الذكاء وجوهر رشده وان المعيار الأساسي الذي يميز القرارات الفعالة عن غيرها هو مدى اقترابها أو ابتعادها من الهدف الأساسي للإدارة متمثلا في تحقيق الميزة التنافسية .

ومن هنا فإن القرارات الفعالة تؤدي إلى نجاح المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها بالتركيز على مدى توفر المعلومات الصحيحة والكاملة وهذا مما يؤدي إلى الإلمام بكل الظروف المحيطة بالمشكلة موضوع الذكاء التنافسي ، مع الأخذ بنظر الاعتبار كل البدائل الممكنة والمعتمدة على الأساليب الكمية والعلمية في اتخاذ القرارات .

لقد تعددت محاولات الباحثين في تشخيص أبعاد الذكاء التنافسي وعرضت تصنيفات متعددة في مضامينها وخصائصها ، مستندة كل منها إلى ما قبلها من دراسات مع إضافات جديدة تتلاءم مع الجوانب الزمانية والمكانية التي جرت فيها الدراسة ، وتقدم الدراسة من خلال الجدول (8) عرضاً لأهم أبعاد الذكاء

التنافسي لبعض الدراسات وما وجده الباحثون على سبيل التعريف وفقاً لورودها الزمني مستهدفين اختيار الأبعاد التي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية:

جدول (8) إبعاد الذكاء التنافسي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

الكاتب والسنة والصفحة	بحث	تنظيم	تخطيط	تجميع	تحليل	معالجة	خزن	نشر	إدارة	عملية/هيكل	وعي/ثقافة	تغذية عكسية	المعرفة السوقية	تجميع وتحليل البيانات	اتخاذ القرارات ودعم الموقف
Powell&Bradford, 2000:185-190		*		*	*			*							
Rouach&Santi,2001:552-559	*			*	*	*	*								
Miller,2002:2			*	*	*			*				*			
April&Bessa,2003:2			*	*	*			*							
SCIP,2003:327-335			*	*	*			*				*			
Sewlal,2004:3			*	*	*			*		*	*				
Viviers et al.,2005:578			*	*	*			*		*	*				
Liebowitz 2006;21			*	*	*			*		*	*				
Begg & Toit 2007;1													*	*	*
Calof,2008:39-42			*	*	*			*	*						
Dishman&Calof,2008:768-770			*	*	*			*	*		*				
Heppes&DuToit,2009:49	*			*	*			*	*						
Santos&Correia,2010:2			*	*	*			*							
Stratus&DuToit,2010:306			*	*	*			*		*	*				
العدد	2	1	10	13	12	1	1	12	3	5	5	2	1	1	1
النسب	14%	7%	71%	92%	85%	7%	7%	85%	21%	35%	35%	14%	7%	7%	7%

وفي ضوء الأبعاد التي عرضتها الدراسات السابقة ، يمكن القول أن أبعاد الذكاء التنافسي قد تختلف من باحث إلى آخر، إلا أن هناك عمليات وأنشطة عامة تبين إطار أي نظام معلومات ناجح ، ومن ثم يساعد نظام المعلومات الناجح في ديمومة وبقاء المنظمة.

واتساقاً مع ما تقدمت به الدراسة أنه ينبغي تحديد الأبعاد الآتية التي تصب في الذكاء التنافسي، وتأسيساً على ذلك ستعتمد الدراسة الأبعاد التي تتناسب مع طبيعة المتغيرات الحالية وهذه الإبعاد هي :

أولاً: المعرفة السوقية: ان المعرفة تعد من الموضوعات الأساسية في مجال الادارة وعلى مستوى معظم دول العالم، مما ادى ذلك الى ظهور العولة وما افرزته من فرص وتطور واسع في مجال الاتصالات والشبكات وخاصة الانترنت، حيث ان نظام الاتصالات الحديث ادى الى الانتشار الكبير والفهم الواسع لمتطلبات الزبائن وهذا مما جعل منظمات الاعمال تعمل على تحقيق النجاح وديمومته وبقائها، الذي يمكنها من السعي بصورة مستمرة الى تطوير منتجاتها واستخدام اساليب ووسائل متجددة لتحقيق التطور والتقدم بشكل مستمر(ابو فارة، 2004:2).

واوضح (Wickham,2006:497) بأن معرفة السوق هي كل المعلومات المختصة بظاهرة السوق لاستخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتسويقية.

كما اشار(الملكاوي،2007:29) ان المعرفة تعد مهمة اساسية لتحقيق التقدم والنجاح باستمرار، وان العديد من المنظمات إنشأت أقساما خاصة بالبحث والتطوير من أجل الحصول على المعرفة سواء من مصدر داخلي او خارجي عبر وسائل المحاكاة وتقليد المنظمات العالمية الناجحة لخلق معرفة جديدة وتطوير النشاطات القائمة بها ،مما بدأت تفوق المنظمات التي تعمل في ظل الظروف الحالية التي تتسم بالتغير السريع وحالة عدم التأكد، ولهذا تبقى المعرفة هي العنصر الاساسي والاهم في تحقيق الميزة التنافسية عندما تكون بصورة منتجات ابتكارية جديدة.

وكما أكد(Kotler,2000:257) إلى أن الحصول على المعرفة السوقية تتكون من خلال دراسة ثلاثة عناصر اساسية، المعرفة بالزبائن ، المعرفة بالمنافسين، وبحث وتطوير السوق.

ثانياً: جمع وتحليل البيانات: في هذه العملية يتم جمع المعلومات من عدة مصادر مختلفة ومتنوعة ، منشورة أو غير منشوره وبشكل قانوني وأخلاقي أي من كل المصادر المتوقعة (Bose , 2008 : 513).

في حين يرى (Liebowitz) ان عملية الجمع يجب ان تتضمن مصادر المعلومات الاساسية والثانوية (الاشخاص ، الاحصائيات ، الوثائق ، المقابلات والاجتماعات والمؤتمرات ، مقالات الصحف او تقارير الصناعة) (Liebowitz:2006:60).

وأكد (Bernhardt: 2003:51) بأن هذه العملية تمثل الخطوة الاهم والاساس لان فيها سيتم استخلاص نتائج ذات قيمة عن اوضاع السوق وعن انشطة المنافسين وتحركاتهم في ذلك السوق وان هذه الخطوة تتضمن تحويل المادة الاولية الى تفسيرات واستنتاجات تفيد مستخدمي الذكاء التنافسي من ربط المعلومات بأهداف العملية بأكملها وحيث تقدم هذه العملية الفائدة للمحللين والاستراتيجيين والمدبرين ومتخذي القرار لتساعدهم وتمكنهم من الاحساس بالبيئة وبالمنظمة .

ثالثاً: اتخاذ القرارات ودعم الموقف التنافسي: تعد اتخاذ القرارات عملية مهمة بكونها مستمرة ومواكبة للنشاط الإداري، ولكونها لا تقتصر على موظف دون غيره أو على مستوى دون سواه، فهي في الحقيقة تمارس على كل المستويات بالمنظمة التي تنتشر في كل أنحاء(Harrison,1999:56).

وعرفها (Kaplan & Norton,2000,79) بأنها كل القرارات التي تتخذها القادة المسؤولون في المنظمة من اجل مواجهة مشكلة أو موقف معين باتجاه تحقيق الأهداف المرجوة منها بأفضل ما يمكن، والتغلب على تلك المشكلة أو الموقف التي تحدث بشأنها.

ويؤكد (حمدان ، 2010 :3) أن من أكثر المسؤوليات التي تواجه متخذ القرار بشكل أكثر تعقيداً هي عملية اتخاذ القرار وذلك لكونها تخضع لاعتبارات عدة من أهمها هي سرعة تحديد المشكلة مسبقاً، والتنبؤ

بتطوراتها، والقدرة لمواجهة تلك التطورات من أجل اتخاذ القرار اللازم والملائم لها، وان جميعها تحتاج الى استجابة قوية ذات مرونة وتحمل، لذا فإن سلامة القرار تعتمد أولاً على مدى كفاءة متخذه وصانعه.

المحور الثالث

العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية والذكاء التنافسي

في إطار هذا المبحث يتم تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين موضوعي خفة الحركة الاستراتيجية والذكاء التنافسي على وفق ما ورد من الأدبيات ذات الصلة والتي لم تتطرق للعلاقة الكلية أو حتى الجزئية بين تلك المتغيرات ومكوناتها، وهذا لا يتم الا بوجود منظمة ذات مرونة عالية تمتاز بخفة الحركة في تعاملاتها الداخلية والخارجية وكذلك مدى توفر معلومات استراتيجية واضحة المعالم التي تسعى المنظمة الى تحقيقها بأسرع وقت ممكن وباقل التكاليف، وأن هذا السياق دفع بمنظمات الأعمال للبحث عن استراتيجيات وفلسفات إدارية غير تقليدية لمواجهة التحديات الجديدة والتطورات السريعة، وكان من بينها فلسفتي خفة الحركة الاستراتيجية وقدرات الذكاء التنافسي بما يؤمن لها انعكاسات آثار هاتين الفلسفتين على تحقيق متطلبات بيئة الأعمال التي تسهم بدورها في تحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو.

وبالمقابل اخذ مصطلح خفة حركة المنظمة الصبغة الاستراتيجية مع اتساع افق المنظمات وتطور توجهاتها المستقبلية وبما يخدم التوجه الاستراتيجي لها، والذي يفرض على المنظمات ان تكون اكثر قدرة على مواكبة وتيرة التحولات البيئية وادارة وضبط التغيرات المستمرة فيها، وسعيها للحفاظ على تفوقها الاستراتيجي، إذ سعى الباحثون الى تطور العديد من المفاهيم العامة واستثمرها للحفاظ على ذلك التفوق، ففي اشارة الى (Audran, 2010: 47) ان خفة الحركة الاستراتيجية بوصفها تعكس القدرة على التكيف والاستجابة الموجهة والتغيرات والمواقف المتغيرة، والتوافق المستمر مع التوجه الاستراتيجي في الاعمال كوظيفة من الوظائف الاستراتيجية لقيادة المنظمة، وهذا يتطلب قدرات متنوعة كالحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية، وتدقيق وتوجيه الموارد بأنواعها والتي تمثل أبعاد جوهرية لخفة الحركة الاستراتيجية، مما يسمح للمنظمة بتأسيس موقع تنافسي متفوق، ليصبح تنمية هذه القدرة اليوم مطلباً مهماً للمنافسة (Abd Aziz & Zailani, 2011, 457).

وفي ضوء ما تقدم، وكنتيجة للوعي بالبعد الاستراتيجي للمعلومات والمعرفة، أصبح هناك توافق بين الطريقتين خفة الحركة والذكاء التنافسي والمعرفة المترتبة عليهما لتحقيق الهدف الأساسي وهو تحسين الميزة التنافسية للمنظمات من خلال أفضل إدارة للمعلومات والمعارف، لذلك فكلا المتغيران يعملان على نفس العملية للانتقال من المعلومات إلى معرفة عملية ويعتمدان على نفس المهارات الذهنية الجماعية، لكن كل طريقة تعتمد على مناهج وطرق خاصة، ولهما أهداف خاصة ومكملة في المنظمة. لذلك يتمثل الهدف الرئيسي من تنشيط الذكاء التنافسي في إبقاء المنظمة مطلعة ولديها القدرة للتجهيز بشكل مسبق وتوقع التحديات، بحيث يمكنها الاستمرار في النمو والازدهار من خلال قدرتها على التنبؤ بما سيحدث في البيئة، ومن ثم تطوير الاستجابات الملائمة إما للحصول على ميزة منها أو للمساعدة في تشكيل البيئة. وهو يشكل علاقة رمزية مع التخطيط الاستراتيجي، بحيث أنه يزود بالمدخلات الرئيسية للمساعدة في توجيه عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، ويعد مكون هام عند صياغة الاستراتيجية نحو تطوير ومراقبة وتكييف الاستراتيجية بالاعتماد على العوامل الداخلية والخارجية (Liebowitz 2006,21). ويشير (Bernhardt, 2003:12) أن هناك اعتبارين هامين يجب التركيز عليهما قبل البدء بعملية توليد الذكاء التنافسي وهما:

1. تم إثبات أن الموارد البديلة للمعلومات المطلوبة غير متوفرة وغير كافية، وذلك خوفاً من الحصول على معلومات موجودة مسبقاً لدى المؤسسة.
2. المعلومات المطلوبة من غير المحتمل أن تصبح متوافرة لدى المؤسسة من خلال الوسائل الأخرى ما لم يتم استخدام الجهد الذكائي المنتظم.

المبحث الثالث

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

تقوم مهمة المبحث الحالي على وصف وتحليل متغيرات الدراسة الأساسية بحسب اجابات افراد عينة الدراسة على عناصر استمارة الاستبانة ، واختبار نموذج الدراسة وفرضياتها ، لذا سيتم تناول تلك المتغيرات كالآتي :

المحور الأول

وصف وتشخيص متغيرات وابعاد الدراسة

أولاً: وصف وتشخيص خفة الحركة:

تضمن المحور الاول من استمارة الاستبانة (24) سؤالاً أعدت لقياس خفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها ومكوناتها الثلاث (الحساسية الاستراتيجية ، وحدة القيادة ، تدفق او انسيابية الموارد) ، وكان الهدف من وراء ذلك هو الاستيضاح عن مدى توافر مقومات خفة الحركة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة مجال الدراسة وقد تم القياس في ضوء المؤشرات الآتية:

1. الحساسية الاستراتيجية: تشير معطيات الجدول (9) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة ببعدها (الحساسية الاستراتيجية) المتمثلة بالمتغيرات (X8- X1)، إذ تشير النسب إلى أن (64.5%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات مقابل (13.1%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد و (22.4%) كانوا متفقون إلى حد ما مع هذه المتغيرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.701) ، ويتضح لنا من المعطيات الواردة في الجدول (9) أن المنظمات المبحوثة تولي اهتماماً واضحاً بالحساسية الاستراتيجية ، إذ يؤكد أغلب المبحوثين ومن خلال اجاباتهم أن منظماتهم تمتلك القدرة على تحديد التغيرات في البيئة وفهمها من خلال المعطيات المتوفرة لديهم.
2. وحدة القيادة : تشير نتائج الجدول (9) إلى الإجابات الخاصة ببعدها (وحدة القيادة) المتمثلة بالمتغيرات (X9- X16) ، إذ تشير النسب إلى أن (70.7%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات مقابل (13.4%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد و (15.9%) كانوا متفقون إلى حد ما مع هذه المتغيرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.647) ، ويتضح لنا من المعطيات الواردة أعلاه ، أن الشركات عينة الدراسة تولي اهتماماً جيداً في مجال وحدة القيادة ، إذ يؤكد أغلب المبحوثين على إدارة الفريق واتخاذ القرارات والاتفاق الضمني على العمل معاً لتحقيق هدف محدد، والحرص على اشتراك العاملين بالعملية الاستراتيجية ، والعمل على جعل القرارات أكثر ثقة من القرارات الفردية ، فضلاً عن تنفيذ خطة عمل للرد على تحركات المنافسين الاستراتيجية دون تأخير وان تكون للمنظمة القدرة على مواجهة التغيرات بصورة أكثر توازناً وتزيد من التماسك داخل الفريق.

3. تدفق أو انسيابية الموارد: تشير نتائج الجدول (9) إلى الإجابات الخاصة ببعدها (تدفق أو انسيابية الموارد) المتمثلة بالمتغيرات (X17-X24)، إذ تشير النسب إلى أن (72.2%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات مقابل (17.7%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد و(10.1%) كانوا متفقين إلى حد ما مع هذه المتغيرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.669)، ويظهر لنا من الجدول (9) أن المنظمات المبحوثة تولي اهتماماً بمسألة تدفق أو انسيابية الموارد، كما تمتلك مرونة في إعادة توزيع الموارد والاستفادة من موارد رأس المال، وتستطيع طرح خدمات جديدة في الوقت المناسب، إذ يؤكد أغلب المبحوثين أن منظماتهم لها القدرة على تنظيم وإعادة توجيه الموارد نحو مجالات معينة، وتشمل ثلاث مجاميع أساسية (تعبئة الموارد المالية، تعبئة الأفراد والمعرفة، وخلق هياكل نموذجية).

جدول (9) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية

الانحراف المعياري	الانحراف الحسابي لوسط	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية					الأبعاد
		أفق	أفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	
0.701	3.69	24.2	40.3	22.4%	6.0	7.1	الحساسية الاستراتيجية
		%64.5			%13.1		
0.647	3.67	16.5	54.2	15.9	6.5	6.9	وحدة القيادة
		70.7			13.4		
0.669	3.64	18.8	53.4	10.01	8.3	9.5	تدفق الموارد
		72.2			17.7		

ثانياً- وصف أبعاد الذكاء التنافسي وتشخيصها

تضمن المحور الثاني من استمارة الاستبانة (26) سؤالاً أعدت لقياس الذكاء التنافسي بأبعاده ومكوناته الثلاث (المعرفة السوقية، جمع وتحليل البيانات، اتخاذ القرارات ودعم الموقف التنافسي)، وكان الهدف من وراء ذلك هو الاستيضاح عن مدى توافر مقومات الذكاء التنافسي في المنظمات المبحوثة مجال الدراسة وقد تم القياس في ضوء المؤشرات الآتية والموضحة في:

1. المعرفة السوقية: تشير معطيات الجدول (10) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة ببعدها (المعرفة السوقية) المتمثلة بالمتغيرات (X25 - X33)، إذ تشير النسب إلى أن (73.4%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات مقابل (14.6%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد و(12.0%) كانوا متفقين إلى حد ما مع هذه المتغيرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.708)، ويظهر من النتائج أعلاه، أن المنظمات المبحوثة تولي اهتماماً بمسألة المعرفة السوقية، من خلال اتخاذ المنظمات إجراءات تصحيحية على الفور عند اكتشافها أن العملاء غير راضين عن جودة خدماتها، وتستجيب بسرعة لنشاطات وأفعال المنافسين، وتناضل لأن تكون القائدة للسوق من خلال تقديم ما هو جديد ومميز، وهذا ما أكدته أغلب المبحوثين أن منظماتهم لها معرفة والتي تنصب نحو أدراك أهمية السوق الذي تعمل به.

2. جمع وتحليل البيانات: تشير نتائج الجدول (10) الى الإجابات الخاصة ببعده (جمع وتحليل البيانات) المتمثلة بـ بالمتغيرات (X41-X34) ، اذ تشير النسب الى ان (71%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات مقابل (13.3%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد و (15.7%) كانوا متفقون الى حد ما مع هذه المتغيرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.726) ، ويظهر من النتائج اعلاه ، أن المنظمات عينة الدراسة تولي اهتماماً بمسألة جمع وتحليل البيانات ، من خلال اعتماد نظام المعلومات التسويقية الفعال لتحسين القرارات والسعي نحو توثيق كافة المعلومات عن السوق وبذل الجهد المنظم لجمع وتحليل البيانات وتوليد التقارير عن بيئة التنافس من اجل إنجاح خطط تطوير الخدمات الجديدة التي تلي حاجات الزبائن.

3. اتخاذ القرارات ودعم الموقف التنافسي: تشير نتائج الجدول (10) الى الإجابات الخاصة ببعده (اتخاذ القرارات ودعم الموقف التنافسي) المتمثلة بالمتغيرات (X50- X42) ، اذ تشير النسب الى ان (69.5%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات مقابل (15.9%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد و (14.5%) كانوا متفقون الى حد ما مع هذه المتغيرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.775) ، ويظهر من النتائج اعلاه ، أن المنظمات عينة الدراسة تولي اهتماماً بمسألة اتخاذ القرارات ودعم الموقف التنافسي ، من خلال الاستشراف في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار، والسعي دائماً إلى إيجاد حلول إبداعية للمشاكل التي تواجه المنظمات بسبب الظروف البيئية المتغيرة ، فضلاً عن امتلاك الجرأة على طرح الأفكار المبدعة والتي تحتاج إلى اتخاذ قرارات حاسمة تتجنب الدخول في صراعات ومنافسات مع المنافسين الأقوياء في سوق خدماتها .

جدول (10) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد عملية تنشيط الذكاء الاستراتيجي

الأبعاد	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية				
	لا أتفق	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
المعرفة السوقية	6.5	8.1	12.0%	52.0	21.5
	14.6%		73.4%		
جمع وتحليل البيانات	6.5	7.7	15.7%	52.0	19.0
	13.3%		71%		
دعم المنافسة	7.3	8.6	14.5%	49.1	20.4
	15.9%		69.5%		

المحور الثاني

اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها

انسجماً مع أهداف الدراسة ، واختباراً لانموذجها ، يهدف هذا المحور إلى اختبار علاقات الارتباط والأثر في المنظمات عينة الدراسة من خلال المحاور الآتية:

أولاً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

تتضمن هذه الفقرة تشخيص طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها من اجل اختبار صحة الفرضية الرئيسة الأولى والتي تشير إلى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية (معنوية) بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وتنشيط عملية الذكاء التنافسي على مستوى المؤشر الكلي وعلى مستوى

الابعاد الفرعية) يهدف التعرف على قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة وطبيعتها ،وقد تم اختبار فرضياتها باستعمال معامل ارتباط (بيرسون) ، وكانت النتائج على النحو الآتي:

1. علاقة الارتباط بين خفة الحركة الاستراتيجية وعملية تنشيط الذكاء التنافسي على المستوى الكلي: يمثل مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الأولى ، إذ تشير معطيات الجدول (11) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية و عملية تنشيط الذكاء التنافسي في المنظمات عينة الدراسة على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.541) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين الرئيسين ، وهذا يشير إلى أن عملية تنشيط الذكاء التنافسي تعتمد بشكل جيد على ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية .

الجدول (11) نتائج علاقة الارتباط بين متغيري خفة الحركة الاستراتيجية وعملية تنشيط الذكاء التنافسي على المستوى الكلي

المتغير التفسيري	المتغير المستجيب
الابعاد خفة الحركة الاستراتيجية	عملية تنشيط الذكاء التنافسي
0.541**	

N=62

عند مستوى معنوية 0.01

2. علاقة الارتباط بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وعملية تنشيط الذكاء التنافسي في المنظمات المبحوثة على مستوى المتغيرات:

من خلال الجدول (12) ، ومن متابعة معاملات الارتباط بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وعملية تنشيط الذكاء التنافسي يتضح ما يأتي :

- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الحساسية الاستراتيجية وعملية تنشيط الذكاء التنافسي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.322) عند مستوى معنوية (0.01).
- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين وحدة القيادة و عملية تنشيط الذكاء التنافسي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.370) عند مستوى معنوية (0.01).
- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين انسيابية الموارد و عملية تنشيط الذكاء التنافسي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.457) عند مستوى معنوية (0.01).

وتشير هذه العلاقات إلى أنه كلما توفرت ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية بدرجة أكبر في المنظمات عينة الدراسة كلما تحسنت عملية تنشيط الذكاء التنافسي بدرجة جيدة نسبياً ، ومن خلال (الحساسية الاستراتيجية ووحدة القيادة وتدفق وانسيابية الموارد) لما لتلك الابعاد من دور في عملية تنشيط الذكاء التنافسي .، وبناءً على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي ، نتوصل إلى إثبات صحة الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول (12) نتائج علاقة الارتباط الجزئي بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وعملية تنشيط الذكاء التنافسي

ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية			المتغير التفسيري
تدفق او انسيابية الموارد	وحدة القيادة	الحساسية الاستراتيجية	المتغير المستجيب
0.115**	0.466**	0.361**	عملية تنشيط الذكاء التنافسي

N=62

عند مستوى معنوية 0.01

ثانياً: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

استناداً إلى مضمون الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية لأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية في عملية تنشيط الذكاء التنافسي على المستوى الكلي، وعلى مستوى الأبعاد ، وعلى مستوى كل شركة ، نعرض نتائج الاختبار وعلى النحو الآتي :

أ - يظهر الجدول (13) مؤشرات ونتائج علاقات التأثير لخفة الحركة الاستراتيجية في عملية تنشيط الذكاء التنافسي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد وكالاتي :

1. على المستوى الكلي

يوضح الجدول (13) ان لأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً في عملية تنشيط الذكاء التنافسي ، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) والبالغة (24.855) عند درجتي حرية (1،60) ومستوى معنوية (0.01) ، ويستدل من قسيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.56) % ، وهذا يشير إلى ان ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية تفسر ما قيمته (56%) من المتغير المستجيب والمتمثل بعملية تنشيط الذكاء التنافسي ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.255) وعزز ذلك قيمة (t) والبالغة (7.634*) عند درجتي حرية (1، 60) ومستوى معنوية (0.000) ، وتوضح هذه النتائج أهمية خفة الحركة الاستراتيجية في تنشيط الذكاء التنافسي في الشركات المبحوثة ، وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية القائلة بوجود علاقة تأثير لخفة الحركة الاستراتيجية في تنشيط الذكاء التنافسي في الميدان المبحوث.

الجدول (13) مؤشرات ونتائج علاقة تأثير ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية و تنشيط الذكاء التنافسي

تنشيط الذكاء التنافسي					متغير مستجيب
T المحتسبة	F المحتسبة	R^2	B_1	B_0	متغير تفسيري
10.572*	0.774*	0.13	0.361	0.112	خفة الحركة الاستراتيجية
7.466*	16.603*	0.22	0.466	0.384	الحساسية الاستراتيجية
10.980*	0.800*	0.066	0.257	0.092	وحدة القيادة (الالتزام الجماعي)
7.634*	24.855*	0.559	0.748	0.255	تدفق وانسيابية الموارد
					الابعاد مجتمعة

*P ≤ 0.05

df(1,60)

N=62

2. اختبار علاقات التأثير على المستوى الجزئي:

(1) تأثير الحساسية الاستراتيجية في الذكاء التنافسي: تشير نتائج الجدول (13) الى وجود تأثير معنوي لخفة الحركة الاستراتيجية في تنشيط الذكاء التنافسي ويدعم هذا التأثير قيمة (F) والبالغة (0.774) عند درجتي حرية (1) ومستوى معنوية (0.05) ، ويستدل من قسيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.13%) ، وهذا يشير إلى ان ابعاد خفة الحركة تفسر ما قيمته (13%) من المتغير المستجيب والمتمثل بعملية تنشيط الذكاء التنافسي ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.112) وعزز ذلك قيمة (t) والبالغة (10.572) عند درجتي حرية (1) ومستوى معنوية (0.05) ، وهذا يعني تحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية.

(2) تأثير وحدة القيادة في الذكاء التنافسي: تشير نتائج الجدول (13) الى وجود تأثير معنوي لوحدة القيادة في عملية تنشيط الذكاء التنافسي ويدعم هذا التأثير قيمة (F) والبالغة (16.603) عند درجتي حرية (1) ومستوى معنوية (0.05) ، ويستدل من قسيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.22%) ، وهذا يشير إلى ان خفة الحركة الاستراتيجية تفسر ما قيمته (22%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالذكاء التنافسي ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.384) وعزز ذلك قيمة (t) والبالغة (7.466) عند درجتي حرية (1) ومستوى معنوية (0.05) ، وهذا يعني تحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية .

(3) تأثير تدفق او انسيابية الموارد في الذكاء التنافسي: تشير نتائج الجدول (13) الى وجود تأثير معنوي تدفق او انسيابية الموارد ويدعم هذا التأثير قيمة (F) والبالغة (0.800) عند درجتي حرية (1) ومستوى معنوية (0.05) ، ويستدل من قسيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.066%) ، وهذا يشير إلى ان خفة الحركة الاستراتيجية تفسر ما قيمته (6%) من المتغير المستجيب والمتمثل بعملية تنشيط الذكاء التنافسي ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.092) وعزز ذلك قيمة (t) والبالغة (10.980) عند درجتي حرية (1) ومستوى معنوية (0.05) ، وهذا يعني تحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية .

ب - يظهر الجدول (14) مؤشرات ونتائج قياس علاقات التأثير لخفة الحركة الاستراتيجية في عملية تنشيط الذكاء التنافسي على المستوى الشركات وكالاتي :

1. شركة فانوس: تشير النتائج الى وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغيرين في شركة فانوس ، إذ إن مجموع ما تفسره خفة الحركة الاستراتيجية في عملية تنشيط الذكاء التنافسي وفقاً لقيمة (R^2) قد بلغ حوالي (0.22) ، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.172) وعزز ذلك قيمة (T) والبالغة (7.751) وقيمة (F) البالغة (9.671) ومستوى معنوية (0.05).

2. شركة كورك: تشير النتائج الى وجود علاقة تأثير معنوية بين خفة الحركة الاستراتيجية في عملية تنشيط الذكاء التنافسي في شركة كورك، إذ إن مجموع ما تفسره خفة الحركة الاستراتيجية في عملية تنشيط الذكاء التنافسي وفقاً لقيمة (R^2) قد بلغ حوالي (46%) ، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.297) وعزز ذلك قيمة (T) والبالغة (11.045) وقيمة (F) البالغة (12.093) ومستوى معنوية (0.05).

3. شركة اسيا سيل: تشير النتائج الى وجود علاقة تأثير معنوية بين خفة الحركة الاستراتيجية في عملية تنشيط الذكاء التنافسي في

شركة اسيا سيل، إذ إن مجموع ما تفسره خفة الحركة الاستراتيجية في عملية تنشيط الذكاء التنافسي وفقاً لقيمة (R^2) قد بلغ حوالي (33%)، ويدعم ذلك قيمة معمل الانحدار (0.381) وعزز ذلك قيمة (T) والبالغة (3.452) وقيمة (F) البالغة (11.914) ومستوى معنوية (0.05).

الجدول (14) مؤشرات ونتائج علاقة تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في عملية تنشيط الذكاء التنافسي على مستوى الشركات

خفة الحركة الاستراتيجية						متغير تفسيري
						متغير مستجيب
الشركة	العينة N	B_0	B_1	R^2	F المحتسبة	T المحتسبة
فانوس	19	0.172	0.461	0.212	*9.671	*7.751
كورك	21	0.297	0.674	0.454	*12.093	*11.045
اسيا سيل	22	0.381	0.573	0.328	*11.914	*3.452

*P ≤ 0.05

N=62

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS)

وأن المعادلة المقدره ذات قوة تفسير جيدة حيث تستطيع تفسير (56%) من التغيرات في عملية تنشيط الذكاء التنافسي بإرجاعها الى تغيرات في خفة الحركة الاستراتيجية حسب قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.559)، وان معطيات هذه النتائج تؤكد قبول الفرضية الثانية والتي تشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين خفة الحركة الاستراتيجية وعملية تنشيط الذكاء التنافسي على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد وعلى مستوى الشركات.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

يتخصص هذا المبحث بتحديد الاستنتاجات المستنبطة من السرد النظري للموضوع، كذلك من نتائج الدراسة، ثم تحديد التوصيات الملائمة لهذه الاستنتاجات، وأخيراً اقتراح عدد من الدراسات والبحوث المستقبلية التي تصب، أما في استكمال جوانب الدراسة الحالية والتعمق فيها أكثر، أو التوسع في مسألة معينة أفرزتها تحليلات الدراسة وتجذير المعرفة فيها، وسيتم تقسيم هذا المبحث الى محورين، إذ سيتناول الأول الاستنتاجات التي خلصت لها الدراسة أما المحور الثاني فسيتخصص بالتوصيات وكذلك المقترحات للدراسات المستقبلية.

المحور الأول

الاستنتاجات

يتناول المحور الاستنتاجات الخاصة بالدراسة وسيتم تقسيمها إلى استنتاجات تتعلق بالجانب النظري وأخرى تتعلق بالجانب العملي للدراسة.

أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسة

من خلال السرد النظري توصلت الدراسة إلى استنباط الاستنتاجات الآتية:

1. إن مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية مفهوم معاصر أفرزته مجموعة من العوامل وما زال لحد الآن في دور البلورة النظرية، فضلاً عن الحاجة إلى الجوانب التطبيقية له وأن الدراسة الحالية هي محاولة في هذا المجال.
2. أظهرت الأدبيات المعاصرة أن الذكاء التنافسي هو أحد أنواع الذكاء الذي يوسم بها قادة منظمات اليوم، يركز على النهج الاستباقي (Proactive) للتعامل مع الأحداث وليس النهج التقليدي العلاجي (Reactive) الذي يتعامل مع الحدث بعد وقوعه كرد فعل.
3. ان الاستخدام الأفضل للذكاء التنافسي يعد أداة فاعلة للتنبؤ بالتهديدات المستقبلية وبتشخيص الفرص المتاحة وهذا مما يمكن متخذي القرارات من تحليل المواقف التنافسية واتخاذ قرارات سريعة بالوقت المناسب والحماية من التهديدات المحتملة من المنافسين وهذا مما يعزز من موقف المنظمة.
4. وجود التباين فيما عرض من قبل الباحثين بخصوص أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية وتنشيط الذكاء التنافسي، لذا اعتمدت الباحثة على جمع وتحليل وجهات النظر عن طريق تضمينها للغالبية العظمى من الآراء منذ بداية الظهور في الأدبيات الإدارية التي حددت نماذج وأبعاد الموضوع ولحد الآن.
5. على الرغم من وجود تباين واضح في وجهات نظر الدارسين والمختصين حول أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية ونماذج القياس ومداخل دراستها إلا أن هناك إجماعاً واسعاً على أهمية الدور الذي تلعبه الأبعاد التي تبنتها الدراسة كعوامل حاسمة لإدامة نجاح أية منظمة، وأداة فاعلة لتخطي الصعوبات التي تواجه العمل، وداعمة لخطة المنظمة وليس بديلاً عنها.
6. أثبتت نتائج الدراسات التطبيقية لهذه المتغيرات وفي بيئات مختلفة أهميتها في نجاح تبني قادة المنظمات لمنهج استباقي لمواجهة ازمان المستقبل والبيئات المضطربة بدلا من انتظار ما تفرزه و تفرضه بيئة التنافس وابتكار وسائل جديدة لمواجهتها من خلال رد الفعل (منهج المستجيب) اطلق عليها مصطلح (الذكاء التنافسي).

ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي من الدراسة

- في ضوء تحليلات الدراسة ونتائجها، يمكن تحديد الاستنتاجات المستنبطة بما يأتي:
1. أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي الأولي لأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية أن الشركات عينة الدراسة تولي اهتماماً واضحاً بالحساسية الاستراتيجية، إذ يؤكد أغلب الباحثين ومن خلال اجاباتهم أن منظماتهم تمتلك القدرة على تحديد التغيرات في البيئة وفهمها من خلال المعطيات المتوفرة لديهم. إذ احتل المرتبة الأولى من حيث أهميته النسبية في، يليه من حيث الأهمية بالمرتبة الثانية والثالثة بعدي وحدة القيادة وتدفق او انسيابية الموارد على التوالي لدورها في ادارة الفريق واتخاذ القرارات والاتفاق الضمني على العمل معا لتحقيق هدف محدد، والحرص على اشتراك العاملين بالعملية الاستراتيجية، وامتلاك مرونة في إعادة توزيع الموارد والاستفادة من موارد راس المال، وتستطيع طرح خدمات جديدة في الوقت المناسب، وبرغم تحقيق تلك الأبعاد استجابات موجبة في مجال أهميتها النسبية إلا إن تلك الاستنتاجات لم تتجاوز كثيراً متوسط أداة القياس المعتمد في الدراسة.

2. أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي الأولي لأبعاد عملية تنشيط الذكاء الاستراتيجي أن قدرة جمع وتحليل البيانات حقق أعلى استجابة، يليه من حيث الأهمية المعرفة السوقية في حين جاء اتخاذ القرارات ودعم الموقف التنافسي بالمرتبة الثالثة. ويستدل من الاستنتاج أن الشركات عينة الدراسة تولي اهتماماً بمسألة جمع وتحليل البيانات، والسعي نحو توثيق كافة المعلومات عن السوق وتوليد التقارير عن بيئة التنافس من أجل إنجاز خطط تطوير الخدمات الجديدة التي تلي حاجات الزبائن. كما تستجيب بسرعة لنشاطات وأفعال المنافسين، وتناضل من أجل أن تكون القائدة للسوق من خلال تقديم ما هو جديد ومميز.
3. أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي لبيانات أداة القياس على المستوى الكلي، تحقيق أبعاد خفة الحركة علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية مع إبعاد عملية تنشيط الذكاء التنافسي، لتشير هذه النتائج إلى أن عملية تنشيط الذكاء التنافسي تعتمد بشكل جيد على إبعاد خفة الحركة الاستراتيجية، أي تشير هذه العلاقات إلى أنه كلما زاد توجه قادة المنظمة نحو تبني خفة الحركة الاستراتيجية كلما ساهم ذلك في تنشيط عملية الذكاء التنافسي.
4. أكدت استنتاجات التحليل الإحصائي لبيانات أداة القياس، نتائج قياس علاقة الارتباط بين أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة وتدفق الموارد) وعملية تنشيط الذكاء التنافسي في الشركات عينة الدراسة، إذ تشير النتائج إلى وجود علاقة معنوية موجبة جاءت على التوالي (وحدة القيادة، الرصد البيئي والحساسية الاستراتيجية وتدفق الموارد)، وكانت نتائج قياس علاقة الارتباط معنوية على مستوى كل شركة، إذ تتراوح بين المتوسط والجيدة، وجاءت على التوالي شركة كورك ثم شركة اسيا سيل وشركة فانوس.
5. وضحت نتائج تحليل العلاقات التآثرية بين إبعاد الدراسة ومتغيراتها، إن استخدام الشركات عينة الدراسة لخفة الحركة الاستراتيجية، يؤثر معنوياً في عملية تنشيط الذكاء التنافسي، وعلى المستوى الكلي والجزئي.
6. وضحت نتائج تحليل التباين بين إبعاد الدراسة ومتغيراتها، تبايناً في تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في عملية تنشيط الذكاء التنافسي، إذ تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط أن أكثر أبعاد الذكاء التنافسي تأثراً في خفة الحركة الاستراتيجية هي المعرفة التسويقية، وجاء جمع وتحليل البيانات في المرتبة الثانية ثم جاء دعم الموقف التنافسي في المرتبة الأخيرة من بين أبعاد عملية الذكاء التنافسي التي أثرت فيها أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية وبشكل معنوي، وعلى مستوى الشركات عينة الدراسة جاءت شركة كورك في المرتبة الأولى من حيث التأثير في عملية تنشيط الذكاء التنافسي، يليها شركة اسيا سيل ثم شركة فانوس.

المحور الثاني

التوصيات

برزت في أثناء مرحلة الدراسة الميدانية، وتقصي المعلومات والرجوع إلى المصادر المختلفة، والتأمل في نتائج الدراسة، بعض الأفكار التي يمكن صياغتها بمجموعة من التوصيات تفيد الشركات عينة الدراسة، والمنظمات العراقية الأخرى والباحثين عموماً، وبالإمكان تلخيصها على النحو الآتي:

1. ضرورة إعطاء إدارات الشركات عينة الدراسة الاهتمام الذي يستحقه موضوع خفة الحركة الاستراتيجية كونه الدالة التي تركز نجاحات المنظمة ومستقبلها عليها في التعامل مع بيئة التنافس.
2. ضرورة أن تأخذ إدارات الشركات عينة الدراسة زمام المبادرة لتبني وتطبيق ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية في مجال العمل، وعلى كافة المستويات القيادية، وأن يتم وفق رؤية ناضجة واستراتيجيات منظمة ، وعليه فإذا ما أرادت الشركات أن تحقق الفائدة منها، وتدعم الأداء والاستجابة لبيئة التنافس وابتكار وسائل جديدة لمواجهتها من خلال رد الفعل (منهج المستجيب) ، فينبغي أن تضع السياسات والبرامج التي تكفل تطبيقها على نحو صحيح.
3. لا بد أن تعمل إدارات الشركات عينة الدراسة على دعم وتنشيط عملية الذكاء التنافسي لما لها من تأثير في المعرفة السوقية وقدرة جمع وتحليل البيانات ذات الصلة بالمنافسين ، فضلا عن الاهتمام بمسألة اتخاذ القرارات ودعم الموقف التنافسي ، وهذا مما يعزز من موقف المنظمة في سرعة الاستجابة لنشاطات وأفعال المنافسين ، والسعي لأن تكون الشركات قائدة للسوق من خلال تقديم ما هو جديد ومميز.
4. التأكيد على ضرورة وحتمية استخدام خفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها كأسلوب للتعامل مع الأزمات ليس لأنه يحقق نتائج ايجابية في دعم الموقف التنافسي للمنظمة ، ولكن كون استخدامها يضيف الى الشركات امتلاك القدرة على تحديد التغيرات في البيئة وفهمها من خلال المعطيات المتوفرة لديهم . وامتلاك المرونة في اعادة توزيع الموارد وطرح خدمات جديدة في الوقت المناسب.
5. توصي الدراسة بضرورة اعتماد الخبرات والتخصصات والشهادات العليا في المواقع القيادية في الشركات عينة الدراسة وذلك للنهوض بها إلى واقع أفضل مما هي عليه الآن .
6. توصي الدراسة بضرورة إشراك المدراء في الشركات عينة الدراسة بدورات مكثفة خارج العراق لاكتساب الخبرة في المجالات المختلفة والتي تمكنهم من تطبيق هذه الخبرة في منظماتهم للنهوض بها أسوة لما يجري في المنظمات العالمية المماثلة .
7. دعوة إدارات الشركات عينة الدراسة إلى المزيد من الجهود والاستثمارات في تحسين مؤشرات الأداء العالي فيها بدءاً بالأداء الخدمي وانتهاءً بالأداء المجتمعي.
8. قيام المنظمات مع اختلاف أنواعها باستحداث استحداث وحدة للدراسات الاستراتيجية تهتم بمتابعة الأداء، وتزويدها بإمكانات لوجستية ومالية، تهتم بكل الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالفكر الاستراتيجي.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. ابو فارة، يوسف، (2004)، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر السنوي الدولي الرابع، 26-28 نيسان، جامعة الزيتونة، الأردن.
2. اسماء ، فيلالى، (2014): الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات - الجزائر، رسالة ماجستير ، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان ، الجزائر، ص38.

3. الجبوري، هدير حيون عاشور، (2012)، "تأثير المعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية في تحقيق الأداء المتميز"، (دراسة تحليلية مقارنة لأراء عينة من مديري المصارف العراقية الحكومية والاهلية)، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
4. السكرانة، بلال خلف، (2013) التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، ص418.
5. العابدي، علي رزاق جواد و الموسوي، هاشم مهدي هاشم، (2014) "تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية"، دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 8، العدد 31.
6. العزاوي، بشرى جاسم محمد، (2008)، "أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي"، اطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة بغداد.
7. الكبيسي، صلاح الدين و نوري، أسماء طه، (2014)، "تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية"، دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات بغداد، مجلة الدنانير، المجلد 3، العدد 3.
8. اللهيبي، ميادة حياوي مهدي، (2009) " تأثير الذكاء التنافسي وادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تشخيصية لأراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات -العراق" رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
9. المعاضيدي، معن وعد الله، 2011، قدرات تقنية المعلومات واثرها في خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة حالة في شركة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، المجلة العراقية للعلوم الادارية، مجلد 7، العدد 25.
10. الملا، عبد الرحمن وغباش، فاضل راضي، (2014)، "أثر خفة الحركة في التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرار في وزارة النفط العراقية"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 3.
11. الملكاوي، إبراهيم خلوف، (2007)، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. حمدان، محمد كمال، (2010)، "الاتزان الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار لدى ضباط الشرطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس -إرشاد نفسي -الجامعة الإسلامية، غزة.
13. حميد، احمد مجيد، (2013)، "الرؤية الاستراتيجية والذكاء التنافسي واثرها في ادارة علاقات الضيف"، دراسة ميدانية في فنادق الدرجة الممتازة، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
14. سناء، طباحي، (2008)، الذكاء الاقتصادي، مشروع دراسة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر(ص7).
15. غباري، نائر، وابو شعيرة، خالد، (2010)، "القدرات العقلية بين الذكاء والابداع"، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

16. نجم، نجم عبود، (2011) " القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين "، عمان، دار صفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى.

ثانيا: المصادر الأجنبية

1. Abd Aziz , A., Zailani, S., (2011), "A Conceptual Paper on Determinants and Outcomes of Supply Chain Agility", International Conference on Computer Communication and Management, Proc .of CSIT vol.5.
2. April & Bessa, (2003) "A Critique of the Strategic Competitive Intelligence Process Within A global Energy Multinational". <http://www.ashridge.org.u.k> .
3. Audran, R., (2010) ,” Strategic Agility: A Winning Phenotype in Turbulent Environments”, Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering, POLITECNICO DI MILANO, School of systems engineering, Italia.
4. Beannen, m., Doz, Y., (2010), “The language of strategic agility: Trapped in your Jargon or list in Translation? Working paper, INSEAD Strategy.
5. Becker, Bob. (2007). Strategic Agility: The Ultimate Competitive Advantage. www.saadvantage.com: 1-9.
6. Begg, M & Toit, A (2007) , "Level of importance attached to competitive intelligence at a mass import retail organization", South African Journal of Information Management, Vol (9), No (4).
7. Bernhardt, Douglas (2003) " competitive intelligence" 1st ed , prentice Hall, u.k. London.
8. Bose R.,(2008),"Competitive Intelligence Process and Tools for Intelligence Analysis, Industrial Management and Data Systems" Vol.108 No.4 .
9. Bournois , F, P.J. Romani(2000); L'intelligence économique et stratégique dans les entreprise Française , Economica , Paris , P62 .
10. Brody, Roberta ,(2008) "Issues in Defining Competitive Intelligence:An Exploration" Journal of Competitive Intelligence and Management, Volume 4, No. 3, 2008, Queens College, City University of New York, USA.
11. Calof, J.L. ,(2008)“Selling competitive intelligence”, Competitive Intelligence Magazine, Vol.11, No.1.
12. Cutter, Consortium, (2006), “Strategic Agility: Beyond IT”, www.researchandmarkets.com: 1-3.
13. Dishman, P.L. & Calof, J.L. ,(2008)“Competitive intelligence: a multiphase precedent to marketing strategy”, European Journal of Marketing, Vol. 42 No.7/8.
14. Doz, Yves, Kosonen, Mikko, (2006), Fostering Strategic Agility In Search for Renewal Growth, www.agilityconsulting.com.2006.

15. Doz ,Yves, & Kosonen, Mikko, (2008), " The Dynamics of Strategic Agility: Nuka's Rollercoaster Experience", University of California, Management Review Vol. 50, NO. 3.
16. Doz. L.Yves. and Kosonen Mikko,(2008)," Fast Strategy". Wharton School Publishing.
17. Doz, Y. L., &Kosonen, M. (2010), Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. Long Range Planning, VOL.(43), NO.(2).,p28.
18. Doz, Yves, (2011), Strategic Agility, Insead Policy Link Session: Policy Governance in an Era of Transition Abu Dhabi, March 27, p7.
19. Eisenhardt. M. Kathleen ,and Sull. N. Donald ,(2001)," Strategy as simple rules". Harvard Business Review, Vol.79(1), ISSN 00178012.
20. Erande, A., K Verma, A., (2008), "Measuring Agility of Organizations – A Comprehensive Agility Measurement Tool (CAMT)", Paper 240, ENT 205, Proceedings of the IAJC-IJME International Conference.
21. Gonzales L. Michael, &, Zaima ,Arlene ,(2008) ,"Strategic intelligence framework" Teradata Corporation ,USA.
22. Heppes, David & DuToit, Adeline, (2009)"Level of Maturity of the Competitive Intelligence Function : case study of aretail bank in South Africa, Aslib proceedings : New Information Perspectives" Vol.61, No.1.
23. Harrison , F . (1999) . The Managerial Decision - Making Process New York : Houghton Mifflin Company.
24. Kaplan, R.S. And Norton, D.P, (2000). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The NewBusiness Environment. Harvard Business School Printing.
25. Kettunen , Oskari, (2010), "Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms " , Master Thesis, Faculty of Information and Natural Sciences, Helsinki University of Technology.
26. Kotler, Philip, ,(2000), Marketing Management, prentice – Hall, Inc.
27. Liebowitz, Jay (2006) "strategic intelligence" 1st ed, Auer Bach publication, U.S.A.
28. Metayer, (2007),Extract from the presentation: Avoiding competitive blinds post, <http://www.competia.com>.
29. Miller, Stephen H., , (2002) "Competitive Intelligence – An Over View" Competitive Intelligence Magazine.
30. Muller, M (2009), How and what others are doing in competitive intelligence: outsourcing model, South African Journal of Information Management,Vol (11), No (2).
31. Nasri, Wadie,(2012), " Conceptual Model of Strategic Benefits of Competitive Intelligence Process" Vol. 1, No. 6 [25-35].

32. Ojha , Divesh, (2008),"impact of strategic Agility on competitive Capabilities and Financlal performance", the Graduate School of Clemson ,University In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Management, U.S.A.
33. Oudan,R., (2010), "Strategic Decision-Making In the Emerging Field Of E-commerce", International Journal of Management & Information Systems– Second Quarter, Vol.14, No.2.
34. Oyedijo, Ade, (2012), " Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation", American International Journal of Contemporary Research, Vol. 2 No. 3.
35. Park, Young Ki, (2011), The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments: the role information technologies, Doctor Dissertation.
36. Powell, J. & Bradford, J , (2000) "Targeting intelligence gathering in a dynamic competitive environment", International Journal of Information Management, Vol. 20 No. 3.
37. Rouach, D., & Santi, P. , (2001) "Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes" European Management Journal, 19(5).
38. Santala, M., (2009), "Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting", Organization and Management Master's thesis Helsinki School of Economics, Aalto University, Finland .
39. Santos, Mírian & Correia, Ana, , (2010) "Competitive Intelligence as a Source of Competitive Advantage: an Exploratory Study of the Portuguese Biotechnology Industry" 11th Ed., European Conference on Knowledge Management, Famalicão, Portugal September.
40. Scip, (2003) "Society of Competitive Intelligence Professionals" Developed by SCIP, Presents various information about professional development of competitive intelligence. <http://www.scip.org> .
41. Sewlal, R (2004), Effectiveness of the Web as a competitive intelligence tool, South African Journal of Information Management, Vol (6), No (1).
42. Slate, Robert, (2009),Competing with intelligence: New directions in chinas quest for intangible property and implications homeland security, journal of the naval postgraduate school,Vol.4,No.1.
43. Strauss A.C. & DuToit, Adeline, (2010) "Competitive Intelligence Skills Needed to Enhance South Africa's Competitiveness, Aslib proceedings : New Information Perspectives" Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol.62, No.3.
44. Sull, D. (2009), How to Thrive in Turbulent Markets, Harvard Business Review, Vol. 87 Issue 2.

45. Tallon, Paul P., & Pinsonneault, Alain, (2011), "Competing Perspectives on The Link Between Strategic Information Technology Alignment And Organizational Agility: Insights From A Mediation Model", MIS Quarterly, Vol. 35 No. 2.
46. Van Hoek, R. I., Harrison, A., Christopher, M. (2001). Measuring agile capabilities in the supply chain. International Journal of Operations & Production Management, 12 (2.1), pp. 126-147.
47. Viviers, W., Saayman, A. & Muller, M.L. ,(2005)“Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa” International Journal of Social Economics, Vol. 32 No. 7.
48. Wheelen , Thomas L. & Hanger J. David, (2010) "Strategic management and Business Policy : Achieving Sustainability ",12th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
49. Wickham, Philip A. , (2006)"Strategic Entrepreneurship " , 4th Edition , Pearson Education Limited ,England.
50. www.asadvantage.com/strategicagilityconsulting.html.2007.